ALEJANDRO SUÁREZ SÁNCHEZ-OCAÑA

Ha llegado la hora de montar tu empresa

Alejandro Suárez, uno de nuestros mayores inversores y emprendedores, te cuenta todos sus secretos



DEUSTO

A Candela e Isabel.
A Óscar Matellanes, que se lanzó.
A Roger, que me ayudó.
A Yago Arbeloa, que siempre me acaba liando.



1

Introducción

1.1. ¿Quieres montar tu propia empresa? ¡Felicidades, entonces tienes espíritu emprendedor!

Hombre sin sonrisa no abre tienda.

PROVERBIO CHINO

Si has comprado este libro es porque ya has montado tu empresa o bien estás tratando de hacerlo. Sea como fuere, felicidades, pues eres una persona con espíritu emprendedor.

Emprender es una capacidad humana que tiene su origen en el minuto uno en que el hombre se plantó en este planeta. El impulso de emprender es el motor de las acciones del hombre y lo que las hace evolucionar, y allí reside su importancia como actitud de superación ante las situaciones que nos tocan vivir.

En el mundo empresarial actual se define con el término «emprendedores» al conjunto de personas capaces de encarar el desafío de crear nuevas empresas, servicios y proyectos para superar su situación y crecer, tanto personal como social, emocional y económicamente.

Mi experiencia como emprendedor comenzó con poco más de dieciocho años en un negocio de hostelería. Desde entonces y hasta ahora, ya con treinta y seis años, he abierto y cerrado proyectos sin descanso. He fundado varias compañías y participo como inversor privado en otra decena de ellas, acompañando y apoyando a sus emprendedores. Posiblemente durante los próximos veinte años continúe en la misma senda: creando empresas. Es evidente que esto no se trata de un mérito extraordinario; hay personas que simplemente no sabemos hacer otra cosa.

Durante esta trayectoria he dirigido proyectos que han sido sonoros fracasos económicos, y otros que, por el contrario, han conseguido grandes beneficios. En esta especie de juego compito entre mis capacidades —que no son extraordinarias,

pues creo que soy un emprendedor cuya visión y capacidad de trabajo están en la media o por debajo— y la única manera de superarme y conseguir éxitos: la persistencia en mis objetivos.

En las últimas dos décadas del siglo xx se produjeron importantes y drásticos cambios gracias a las nuevas tecnologías. Teléfonos móviles inteligentes, consolas de videojuegos, ordenadores e Internet son algunos de los ejemplos de cómo la tecnología ha penetrado en nuestra vida cotidiana, transformando las relaciones humanas, sociales, políticas, culturales y empresariales. Desde hace poco más de quince años, Internet se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo del mundo empresarial.

Muchos conocimos la época de oro de la burbuja tecnológica a mediados de los noventa y la estrepitosa caída financiera de las empresas *puntocom*. Hoy, en mayor o menor medida, todos estamos inmersos en la ola de la *web 2.0*[1] y las aplicaciones *social media*,[2] donde cada vez somos protagonistas más activos de los medios de comunicación y del flujo de información que corre a través de nuevos canales como los blogs o las redes sociales. Este nuevo paradigma ha cambiado las reglas del juego de manera que resulta imprescindible conocerlas antes de emprender. En este escenario vertiginoso, es interesante que te detengas un momento a pensar qué significa crear una empresa y cómo el término «emprender» ha logrado abrirse camino en nuestra sociedad.

1.2. ¿Qué es emprender?

Cuando pienso en la palabra «emprender», mi cerebro la relaciona directamente con la palabra «aprender». Veamos el significado de ambos términos según la Real Academia Española:

Emprender
(Del lat. *in,* en, y *prendere,* coger).

1. tr. Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierra dificultad o peligro.

Aprender
(Del lat. *apprehendere*).

1. tr. Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.

A primera vista no parecen tener relación directa. Sin embargo, aprender y emprender son actitudes que se tienen o no, dependiendo del espíritu de la persona. Desarrollar la capacidad de leer el entorno próximo, identificar necesidades y ver posibilidades donde todos ven obstáculos, aprender de sus aciertos y errores, superar la adversidad para seguir luchando a pesar de las dificultades, todo ello

define la actitud que caracteriza al emprendedor. Para mí, emprender es atreverse a crear un mundo propio, saltar al vacío y enfrentarse a un entorno en el que pareces estar predestinado a otra cosa. Por ejemplo, a seguir el camino marcado por tu familia, por tu formación. Estamos en una sociedad que se ha especializado en quitarnos la singularidad, en fabricar hombres grises cortados por el mismo patrón. Emprender es rebelarse, es buscar tus respuestas y, sobre todo, es soñar con escribir tu propio camino.

Se trata de hacer algo que entraña dificultades y que requiere cierto aprendizaje. Por desgracia, en las universidades de nuestro país no se forma a emprendedores. El emprendedor, independientemente de su formación, suele ser una persona autodidacta, un hombre hecho a sí mismo. Ahora bien: ¿en qué momento el emprendedor se transformó en una nueva categoría de empresario? De un tiempo a esta parte se ha extendido el uso del término «emprendedor» para hacer referencia a los nuevos empresarios o a las personas que crean empresas. Lo cierto es que este cambio terminológico encuentra su explicación en las connotaciones del término «empresario» y sus implicaciones.

José María Veciana, investigador del perfil empresarial, arroja algunas luces sobre el tema:

«El uso del término "emprendedor" en lugar de empresario puede deberse a la influencia anglosajona. En efecto, en inglés el término *entrepreneur* significa y desde siempre se ha traducido al español por "empresario", no por "emprendedor". En los países de habla inglesa, al no disponer de un término anglosajón propio, se utiliza el francés *entrepreneur*.

»Este hecho tiene su origen histórico por haber sido precisamente un economista francés, Jean-Baptiste Say (1767-1832), el primero que desarrolló magistralmente el concepto de empresario como sujeto económico distinto del capitalista.

»Los economistas clásicos no conocieron al empresario, sino sólo al capitalista. En español existe el término "empresario", de uso corriente tanto en el lenguaje cotidiano como en el técnico-científico que traduce perfectamente al de *entrepreneur* francés e inglés, al de *Unternehmer* alemán».[3]

El empresario es considerado en nuestra sociedad como una persona que posee un capital importante para la creación de riqueza y capaz de ofrecer empleo, aunque también como el que retiene la plusvalía de esa fuerza de trabajo, que se traduce en ganancias, meramente acumulando beneficios. Además, es siempre el jefe y, en algunos casos, el responsable moral de la situación económica de sus empleados; en pocas palabras, en España comúnmente el empresario es visto en ciertos sectores como un explotador.

Quizá en este punto radica la diferencia entre el empresario y el emprendedor. Hoy día, el emprendedor no dispone necesariamente de un gran capital para su proyecto ni proviene de una familia acomodada que le allanará el camino. De hecho, ¡generalmente no es así! Tampoco tiene una connotación social peyorativa; al contrario, ser emprendedor es simpático, incluso me atrevería a decir que tiene un

matiz romántico. Si te consideras emprendedor es muy posible que a nadie le resultes molesto, al menos hasta adquirir la categoría de empresario.

Dicho de otra manera, a diferencia del empresario, cualquiera de nosotros puede ser un emprendedor. Si cuentas con una idea y con ganas de llevarla a la práctica, no hay más que hablar: eres un emprendedor, al margen del capital de que dispongas, pues aunque es una necesidad insoslayable, has de tener presente que para buenos proyectos y buenos emprendedores siempre hay dinero. Así pues, emprendedores son tanto los propietarios de pequeñas empresas familiares, quienes apuestan por una franquicia, y o los profesionales que se independizan para trabajar como autónomos (o *freelance* en inglés, un término muy en boga).

Tanto el empresario como el emprendedor buscan en primer término crear un negocio que les reporte tranquilidad económica y realización personal. En este sentido, tanto doña Rosa con su pequeña empresa de venta de dulces caseros como Bill Gates con su imperio informático son emprendedores y empresarios a la vez. Las diferencias están en los modos o perspectivas con los que se encaran estos fines; para el emprendedor, su interés está centrado en el ansia de superarse, alcanzar la autorrealización e independizarse, mientras que para el empresario tradicional se sitúa en el crecimiento y en la acumulación de capital.

Aun así, los límites entre empresarios y emprendedores son muy sutiles y cada vez más tienden a desaparecer. En definitiva, si eres un idealista, un soñador y una persona dispuesta a luchar por crear un nuevo futuro en primera persona, eres emprendedor.

1.3. Tu perfil

Si tuviera que destacar un denominador común entre los grandes emprendedores con los que me he cruzado durante los últimos quince años sería su personalidad o, mejor dicho, su carácter de espíritu inquieto; no quiere depender de nadie, se rebela ante la autoridad y las estructuras jerárquicas, lee y analiza su entorno en busca de oportunidades y tiene una enorme capacidad para desarrollar ideas innovadoras.

A una mente emprendedora le molesta la dependencia laboral y los límites a la libertad que ésta le impone. En palabras de Erich Fromm, «mientras que el hombre ha pedido y logrado cada vez más derechos y más libertad, cuanto más gana en libertad (...) y cuanto más se transforma en individuo, tanto más se ve en la disyuntiva de unirse al mundo del trabajo creador o bien buscar alguna forma de seguridad que acuda a vínculos tales que destruirán su libertad y la integridad de su yo individual».[4]

Pero no sólo un individuo puede ser un emprendedor, sino que un colectivo de personas puede resumir en sí este conjunto de características que definen el espíritu emprendedor. En definitiva, emprender es una actitud marcada por ciertas características, ya sea encarada de forma individual o en equipo.

Para David McClelland[5] el emprendedor se caracteriza por:

- **Asumir la responsabilidad individual** por el resultado de sus acciones (logro personal), por tanto, prefiere aquellas situaciones en las que los resultados que se consiguen dependen de sus propias aptitudes, esfuerzo y decisiones.
- **Aceptar riesgos moderados**, en función de sus capacidades y no del azar; especialmente de su capacidad de decisión.
- **Poseer capacidad de innovación**. No le interesan las tareas fáciles y rutinarias, ya que éstas, al exigirle muy poco esfuerzo e implicación personal, no le permiten experimentar sentimientos de logro.
- **Desear conocer el resultado de sus decisiones y acciones**, y de la eficacia conseguida en la realización de sus tareas, es decir, quiere retroinformación (*feedback*). El dinero lo considera como una medida de los resultados y de su éxito.
- **Anticiparse a las posibilidades futuras**, es decir, tiene interés en planificar a largo plazo y capacidad para hacerlo.

Visión, innovación, creatividad, planificación y apuesta por el riesgo son los elementos fundamentales del espíritu emprendedor.

Ésta es una matriz de los niveles de innovación y creatividad para los emprendedores:

Nivel de creatividad de la persona



NIVEL DE CREATIVIDAD DE LA PERSONA / Nivel de innovación de la persona	ALTO	MEDIANO	BAJO
ALTO	GANADORA	IMITADORA CREATIVA	IMITADORA NO CREATIVA
MEDIANO	INNOVADORA CREATIVA	PROMEDIO	INDECISA NO CREATIVA
BAJO	EXTRAVAGANTE CREATIVA	DESPILFARRADORA CREATIVA	PERDEDORA

(Cuadro 1). Fuente propia.

Está claro que el ideal es la persona ganadora, con el mayor nivel de creatividad e innovación, pero éste es un perfil que no se da en la mayoría de la gente, por lo que los emprendedores con más éxito son generalmente:

Personas innovadoras creativas: dado su alto nivel de creatividad, logran un hueco en el mercado.

Personas imitadoras creativas: copian y adaptan principalmente éxitos establecidos en el mercado, pero aportando algo nuevo y propio.

Para un espíritu emprendedor, lo más importante es conocer a fondo su idea y su público objetivo. En este análisis hay interrogantes que el emprendedor debe responder antes de comenzar su proyecto:

1. ¿Mi idea es diferente e innovadora?
2. ¿Qué aporto yo y qué aporta mi idea al público objetivo para que la elijan por encima de las demás?
3. ¿Cuáles son las estrategias para poner en marcha mi idea?
4. ¿Con qué recursos cuento para hacer realidad mi idea?

1.4. Dificultades

¿Difícil? Claro que emprender es difícil, como todo lo que se quiera hacer bien en la vida. Emprender requiere sacrificio, muchas horas de trabajo, capacidad para asumir el fracaso, capacidad de análisis, búsqueda de recursos, planificación y, muy importante, ser valiente, dado que hay que estar dispuesto a asumir riesgos. Hasta para los empresarios de más renombre, comenzar a emprender fue una tarea difícil, pero no por ello imposible. Veamos algunos ejemplos.

Sam Walton comenzó siendo el cajero de lo que años después sería su primer supermercado. Hoy en día es el dueño de la cadena de tiendas **Wal-Mart** y dispone de cerca de 5.000 centros comerciales propios.

Cuando en 1975, en un garaje de California, Steve Jobs y Steve Wozniak tuvieron la ilusión de crear una empresa de ordenadores, Jobs tenía sólo veintiún años y Wozniak tenía veintiséis. El capital inicial salió de la venta de la calculadora HP-65 de Wozniak y del ómnibus VW de Jobs. Hoy en día esa empresa se llama **Apple** y el resto ya es historia.

La leyenda dice que la fórmula de Coca-Cola es un secreto comercial guardado en un banco de Atlanta, al que sólo tienen acceso dos personas. Lo cierto es que la fórmula la inventó un emprendedor llamado John Pemberton, en 1885, como una medicina para calmar la sed, las náuseas y los dolores de cabeza, cosa que, todo sea dicho, no parece haber conseguido. Se vendía en las farmacias a 5 centavos de dólar el vaso. Era básicamente una mezcla de hojas de coca y semillas de cola, de allí su nombre Coca-Cola. La patente de la fórmula secreta fue vendida en 1886 por 2.300 dólares a Asa Griggs Candler, un empresario que la distribuyó por todo Estados Unidos. En 1919 el bufete de abogados Woodruff Syndicate compró la empresa por 25 millones de dólares y así nació **The Coca-Cola Company**.

La era digital ha traído nuevos modelos de emprendedores, que son los responsables de la popularización del concepto «del garaje al éxito».

Yahoo! por ejemplo, nació en abril de 1994, cuando Jerry Yang y David Filo crearon desde una furgoneta estacionada en un solar de Palo Alto el primer índice de páginas web organizado por categorías. La página web de los estudiantes recibía un millón de visitas al día y, en ese momento, consiguieron el apoyo de una sociedad de

capital de riesgo y así Yahoo! convertiría a estos jóvenes en los primeros ejemplos de nuevos millonarios de Internet, con una fortuna de 850 millones de dólares tan sólo cuatro años después de comenzar el proyecto.

Amazon.com nació en 1994 cuando Jeff Bezos decidió dejar su trabajo en el mercado bursátil para vender libros desde el sótano de su casa. La apuesta por el nombre fue acertada ya que, por aquel entonces, los buscadores recogían los resultados por orden alfabético, de manera que se colocó entre las primeras. En 1999 Jeff Bezos era el hombre del año en la revista *Time*. Amazon es uno de los ejemplos de las empresas digitales con más éxito.

Winston Churchill tenía razón con su lapidaria frase, «un pesimista ve dificultades en cada oportunidad; un optimista ve oportunidades en cada dificultad». Emprender es una tarea difícil, pero desde luego resulta muy gratificante. Hoy día las nuevas tecnologías y la web 2.0 nos ofrecen miles de posibilidades de llevar a cabo proyectos y crear empresas de forma casi inmediata en un mercado global.

1.5. Frases de emprendedores célebres

El mundo del emprendedor está repleto de historias de éxitos y fracasos. Es un escenario cambiante, donde la rápida toma de decisiones determina si tendremos éxito o no. Una actitud agresiva, mezcla de optimismo y realismo, nos permite interpretar con claridad las oportunidades de un contexto para llevar adelante nuestra empresa. Para alimentar el espíritu optimista de los emprendedores en ciernes y para motivarles en sus primeros pasos, a continuación he recopilado algunas frases inspiradoras de grandes emprendedores:

Henry Ford

Henry Ford es el mejor ejemplo del emprendedor nato, de esos tipos que combinan innovación y creatividad en una sola persona. Su apuesta por los automóviles económicos, la cadena de producción y la producción en masa le convirtió en un reconocido empresario con una inmensa fortuna. Sus inicios fueron duros y su éxito muy simple: detectar el enfoque correcto, pues apostó por el hombre medio y el precio económico de sus automóviles en el contexto de una industria que fabricaba coches caros para hombres adinerados.

Pero, además, la historia también le recuerda por algunas de sus frases:

> «Si usted cree que puede, entonces puede; si usted cree que no puede, entonces no puede. De cualquier manera usted está en lo correcto.»
> «A ningún hombre debe obligársele a hacer el trabajo que puede hacer una máquina».
> «El fracaso es, a veces, más fructífero que el éxito».
> «El secreto de mi éxito está en pagar como si fuera pródigo y vender como si

estuviera en quiebra».
«El verdadero progreso es el que pone la tecnología al alcance de todos».
«Imposible significa que aún no has encontrado la solución».
«La mayoría de las personas gastan más tiempo y energías en hablar de los problemas que en afrontarlos».
«Lo que es deseable y correcto nunca es imposible».
«Los obstáculos son esas cosas espantosas que ves cuando apartas los ojos de tu meta».
«Los que renuncian son más numerosos que los que fracasan».
«Pensar es el trabajo más difícil que existe. Quizá sea ésta la razón por la que haya tan pocas personas que lo practiquen».
«Si hay un secreto del buen éxito reside en la capacidad para apreciar el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde ese punto de vista, así como del propio».

Thomas Edison

Thomas Edison, inventor y empresario, patentó más de mil inventos; entre ellos la lámpara incandescente y el fonógrafo. Es un ejemplo de hombre innovador en su tiempo:

«Nunca he perfeccionado una invención sin pensar en términos del servicio que podría dar a otros. Averiguo lo que el mundo necesita y entonces me dedico a inventar».
«El genio es un 1 % inspiración y un 99 % transpiración. En consecuencia, un genio es a menudo simplemente una persona con talento que ha hecho todos sus deberes».
«El primer requisito para el éxito consiste en desarrollar la capacidad de atención y aplicar sus energías físicas y mentales para el problema en cuestión. Porque tales ideas son con frecuencia difíciles, no se puede evitar el esfuerzo y el trabajo que están asociados a ellas».
«Si todos hiciéramos las cosas que somos realmente capaces de hacer, literalmente, nos sorprenderíamos a nosotros mismos».
«Tengo mucho más respeto por una persona con una sola idea que llega a algún lugar, que por una persona con mil ideas que no hace nada».
«Muchos de los fracasos de la vida son experimentados por personas que no se dieron cuenta de cuán cerca estaban del éxito cuando se rindieron».
«La buena fortuna a menudo ocurre cuando la oportunidad se reúne con la preparación».

Thomas J. Watson

Thomas J. Watson fue el presidente de IBM (International Business Machines) y llevó a la empresa, desde los años veinte a la década de los cincuenta, a convertirse en la multinacional que conocemos. Sus orígenes fueron humildes y trabajó como vendedor de máquinas de costura antes de montar su propia compañía.

Sus palabras son conocidas por la fortaleza de la visión empresarial, llegando hasta el punto de que logró predecir el mundo que llegaría veinte años después de su muerte:

> «Un gerente es un asistente de sus hombres».
> «Todos los problemas del mundo podrían resolverse fácilmente si los hombres sólo estuvieran dispuestos a pensar. El problema es que los hombres muy a menudo recurren a todo tipo de dispositivos a fin de no pensar, porque pensar es un trabajo duro».
> «Un hombre aplastado por un oponente puede levantarse de nuevo. Un hombre aplastado por la conformidad, no».
> «Lo más difícil es el poder de la confianza porque es muy difícil de construir y muy fácil de destruir. La esencia de la confianza es poner de relieve las similitudes entre tú y el cliente».
> «Cuando un individuo o una empresa decide que el éxito se ha alcanzado, el progreso se detiene».
> «La sabiduría es el poder de disponer de nuestro tiempo y de nuestros conocimientos para el uso adecuado».
> «No aprovechar nuestras oportunidades es nuestra culpa».
> «El hombre que basa sus acciones en el pensamiento independiente, que refleja y considera antes de hacer, y a cuyas sentencias llegó a través de la lógica, es el hombre que irá más lejos hoy en día».
> «Si queremos tener éxito en los negocios, hay una cosa que debemos hacer: trabajar. No se puede tener éxito sin el trabajo. Yo no he dicho nada nuevo. Los hombres que quieren trabajar tienen entusiasmo. Nunca he visto un hombre entusiasta que fuese perezoso».

Donald Trump

Se confiesa sin rubor un amante del dinero. Es el paradigma del empresario convertido en magnate. El conocido como «Señor Fortuna» da consejos tan ególatras como certeros, recopilados en varios libros como *El arte de la negociación* y *Secretos de un emprendedor*, entre los que destacan:

1. Enseñe a sus hijos el valor del dinero y lo apreciará aún más.
2. Conviértase en su propio consejero financiero. No encontrará otro mejor.
3. Invierta de manera sencilla, siguiendo el sentido común.
4. Confíe en su instinto.

5. Sepa exactamente lo que quiere lograr y guárdeselo para sí.
6. Aprenda a bajar la guardia para obtener un beneficio posterior.

Para Trump, el emprendedor es tenaz, paciente, trabajador compulsivo y una persona con actitud y constancia. Cuando le preguntan qué define un éxito, Trump responde: «La postura frente al mundo de quien comienza con una sola tienda debe ser como la de quien tiene una cadena comercial y los resultados de ese comercio serán los mejores».

Carlos Slim

Carlos Slim Helú es un gran magnate mexicano que ha invertido en muchas empresas y ha creado muchos negocios. Por la diversidad de su actividad empresarial, es llamado el «Mr. Monopoly», ya que es el fundador de multinacionales tan diversas como el Grupo Carso, Telmex Internacional y América Móvil.

En la web de Slim podemos encontrar los diez principios básicos del Grupo Carso, que marcan su acción empresarial y social.

1. Estructuras simples, organizaciones con mínimos ni-veles jerárquicos, desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas. Flexibilidad y rapidez en las decisiones. Operar con las ventajas de las empresas pequeñas que son las que hacen grandes a las grandes empresas.
2. Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa, asimismo evita los amargos ajustes drásticos en las épocas de crisis.
3. Siempre activos en la modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos. Incrementar la productividad, competitividad, reducir gastos y costos guiados siempre por las más altas referencias mundiales.
4. La empresa nunca debe limitarse a la medida del propietario o del administrador. No sentirnos grandes en nuestros pequeños corralitos. Mínima inversión en activos no productivos.
5. No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos con claridad en los objetivos y conociendo los instrumentos.
6. El dinero que sale de la empresa se evapora. Por eso reinvertimos las utilidades.
7. La creatividad empresarial no sólo es aplicable a los negocios, sino también a la solución de muchos de los problemas de nuestros países.
8. El optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos.
9. Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con qué hacerlo.

10. Nuestra premisa es y siempre ha sido tener muy presente que nos vamos sin nada; que sólo podemos hacer las cosas en vida y que el empresario es un creador de riqueza que administra temporalmente.

Warren Buffett

El septuagenario empresario estadounidense es un modelo de éxito y adaptación a nuevos tiempos. Es conocido por sus controvertidas opiniones acerca del mundo empresarial y económico. Algunas de ellas son éstas:

> «Nunca temas pedir demasiado cuando vendas, ni ofrecer muy poco cuando compres».
> «Nunca inviertas en un negocio que no puedes entender».
> «El precio es lo que se paga. El valor es lo que se obtiene».
> «No es necesario hacer cosas extraordinarias para conseguir resultados extraordinarios».
> «A la hora de invertir, el pesimismo es tu amigo, y la euforia, tu enemigo».
> «Regla n.º 1: Nunca perder dinero. Regla n.º 2: Nunca olvidar la regla n.º 1».
> «Sólo cuando baja la marea se sabe quién nadaba desnudo».

Amancio Ortega

Amancio Ortega es el fundador y presidente del grupo empresarial textil Inditex, cuya cadena de tiendas de ropa más conocida es Zara. Aunque ahora sea caso de ejemplo en escuelas de negocio en nuestro país, no es el arquetipo de empresario de éxito. Es un hombre humilde que apenas ha cambiado sus hábitos con el éxito económico.

La fórmula del éxito de Inditex se resume en los siguientes principios:

1. Dedicación plena.
2. Lo peor es la autocomplacencia.
3. Innovar sin mirar los resultados.
4. En diseño, el mundo copia a Europa.
5. Es importante estar viendo las novedades y adaptarlas al mercado propio.
6. Hay que potenciar la unidad entre el diseño y el área comercial.
7. No diseñar con ninguna idea preconcebida.
8. Dar una autonomía muy importante a las personas.

Amancio Ortega considera que «el crecimiento es un mecanismo de supervivencia».

El denominador común de todos estos personajes es el trabajo constante, paciente, lúcido y perseverante.

RECUERDA

- Emprender es acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierra dificultad o peligro.
- El perfil del emprendedor supone:
- — Aceptar riesgos moderados.
- — Poseer capacidad de innovación.
- — Desear conocer el resultado de sus decisiones y acciones.
- — Anticiparse a las posibilidades futuras.
- Para ser emprendedor has de tener espíritu de sacrificio, además de invertir muchas horas de trabajo. Debes tener capacidad para asumir el fracaso, capacidad de análisis, búsqueda de recursos, planificación y ser valiente.

2

Empezando a emprender

2.1. La idea

Un hombre con una nueva idea es un loco hasta que ésta triunfa.

MARK TWAIN

Pienso que no hay idea ni empresa pequeña. Me apasiona observar cómo muchas personas idolatran sus ideas. En el pasado la gente mataba por las convicciones religiosas. Hoy día, en general, no llegamos a tanto (excepción hecha del fanatismo religioso), pero algunas ideas pueden llegar a ser igualmente peligrosas.

Creo que es importante dedicar unos minutos a pensar en las razones que nos motivan a crear una empresa. Hay personas que lo hacen por necesidad, por mejorar el futuro, por convicción personal... hay muchas motivaciones, pero entre ellas hay una que es especialmente peligrosa: «Quiero montar mi empresa porque he tenido una GRAN IDEA».

Tener ideas, sobre todo si son buenas, es genial y muy necesario, pero la voluntad de emprender no tiene que partir de una idea, por buena que sea, sino de una convicción personal de que «estás hecho» para convertirte en empresario o emprendedor, de que has llegado a la conclusión innegociable de que quieres intentarlo.

La idea es un medio, la primera piedra del edificio que quieres construir, pero no debe ser tu motivación principal ni tu clave. Si por el motivo que sea quieres lanzarte como emprendedor, adelante, pero, por favor, ahórrate tiempo y disgustos: no lo hagas por el mero hecho de haber tenido una gran idea. Las Ideas Geniales, con mayúsculas, han devorado a muchos espíritus emprendedores. No estoy afirmando que las ideas revolucionarias no existan, pero no conozco a nadie cercano que haya tenido alguna idea que cambiara el mundo o que le convirtiera en millonario de la noche a la mañana. Posiblemente tu idea de negocio la hayan tenido antes cientos o

tal vez miles de personas. La idea es un medio, es parte del camino y evoluciona según lo transitas. No mitifiques la idea; las ideas por sí solas no crean valor ni forjan empresarios. Las cunetas de las carreteras están llenas de cadáveres de emprendedores que creyeron tener «la Gran Idea». No caigas en la trampa de las ideas con mayúsculas.

Los emprendedores deben creer en sí mismos, en sus capacidades; deben estar convencidos de que es el momento y, entonces, dar el salto y partir a buscar su idea, que en ocasiones ni es original, ni muy diferente a muchas otras, ni hará que le concedan un premio a la innovación.

Personalmente concedo muy poca importancia a la idea inicial sobre la que se construye un proyecto. Me parecen mucho más apasionantes las personas sobre las cuales se viste esa idea inicial. La idea tiene su valor, ¡desde luego, cómo negarlo!, pero es un valor subordinado al equipo que la va a llevar a cabo, al talento que tengas, a la ilusión y a la motivación con la que la logres hacerla crecer y desarrollarla. **Lo importante es la ejecución de esa idea, pues la idea no tiene alma. El alma la aportas tú.**

En 1995 descubrí un sitio web llamado classmates.com. En la actualidad aún funciona y puede ser visitado. Ellos fueron los primeros en tener la Gran Idea de crear lo que hoy conocemos como «red social» en Internet, ¡y era 1995! Sin embargo, ser un visionario y tener la idea no basta. Los fundadores de classmates.com supieron evolucionar hasta cierto punto y conocieron un cierto éxito en la época. Aun así, se quedaron a mitad del camino, y aunque llegaron muchos años antes que las grandes redes sociales actuales, no se impusieron. Habían tenido la idea, pero la ejecución fue fallida, o al menos incompleta. Hoy la red social por antonomasia es Facebook, que cuenta con más de 500 millones de usuarios en todo el mundo y que está valorada en la nada despreciable cantidad de 24.000 millones de dólares. Esta compañía se fundó en 2004, ¡sí, casi diez años después de classmates.com! Unos tuvieron la idea, pero no encontraron el camino para imponerla, mientras que otros lo supieron hacer incluso llegando mucho más tarde. Tener la idea y ser el primero en desarrollarla no son garantía de éxito.

Así pues, empezamos a tener claros algunos aspectos: ya sabes que la clave está en el equipo y, por lo tanto, en su capacidad para ejecutar el proyecto, pero al mismo tiempo debes tener una buena idea, que sea viable y esté bien planteada, que te permita evolucionar y moldearla a lo largo de los años, es decir, que sea flexible. Ahora que tienes un punto de partida, ya te centrarás en su ejecución más adelante, cuando hayas elegido tu mejor compañera de baile, tu idea de negocio. Empecemos a buscarla juntos.

¿Cómo generamos una buena idea?

Según mi experiencia, la idea de un negocio es un cóctel, una mezcla de observación, visión propia, experiencia, gustos personales y deseos. Ese cóctel a menudo es el que nos beberíamos nosotros y eso podría ser un error. No has de verte como a un

consumidor medio y caer en la tentación de creer que todos son como tú. Debes salir a la calle y realizar un estudio de mercado para confirmar que no estás equivocado y que no estás confundiendo lo que *a ti te gustaría* con lo que puede gustar a los demás.

Una idea puede aparecer en cualquier momento y en cualquier sitio. Si una persona es inquieta y emprendedora siempre está buscando ideas, e incluso así aparecen cuando menos lo esperas; sólo hay que observar. Sentarse a esperar que llegue la idea es una quimera, sal a buscarla. Hay que pelearlas y perseguirlas de manera activa; sin prisa pero sin pausa. Esa idea brillante que te permita construir tu negocio siempre parte de la observación y luego del correcto análisis de viabilidad. Por ese motivo, lo más razonable es que las ideas tengan alguna relación con tu formación y tus conocimientos, o simplemente con tu entorno.

Si eres una persona observadora detectarás decenas de oportunidades susceptibles de convertirse en esa idea. Siempre recomiendo anotarlas todas y seguir observando. Dedícale un tiempo razonable a buscar la idea de negocio. Muchas veces las prisas son las peores consejeras. La necesidad de empezar cuanto antes una vez que te has decidido a emprender es la peor de las trampas. Es mejor estar uno o incluso varios meses buscando y analizando ideas de negocio, antes que lanzarte para descubrir, a los pocos meses, que tu idea no tenía recorrido o que había otras mejores, y que posiblemente con algo más de reflexión y análisis la hubieras podido encontrar.

No hace demasiados años, unos buenos amigos quisieron montar una nueva empresa. Estaban saliendo de su última aventura, una compañía de telecomunicaciones que habían hecho crecer casi de cero en pocos años con notable éxito, para poco después vendérsela a un grupo francés por más de 30 millones de euros. Aún no sabían cuál iba a ser su siguiente aventura y me invitaron a participar; yo acepté encantado. Recuerdo que durante semanas reflexionamos acerca de cuál de los dos sectores, radicalmente distintos entre sí, sería el más adecuado. Uno de ellos era un nuevo sector que nos llegaba importado de Inglaterra: las apuestas deportivas que se empezaban a extender por Europa. El otro sector era el de la distribución musical por Internet. Tras un tiempo de reflexión optamos por el segundo, que debería evolucionar con nuevos métodos de distribución de música digital, ya que el CD empezaba a ser un soporte obsoleto.

Ya entonces el mercado de la música en España estaba en clara contracción, y aún hoy en día es una apuesta arriesgada por los cambios del modelo de distribución, el cruel monopolio de las *majors*[6] discográficas y también por la piratería. Tan sólo hace unos años la industria de la música facturaba 450 millones de euros al año en España. En la actualidad apenas llega a 250 millones.

Por el contrario, el mercado de las apuestas deportivas era nuevo, con ciertos nubarrones legales que lo hacían inestable en ese momento, pero con una trayectoria histórica, en ciertos países de Europa, de grandes beneficios. No digo que aquella elección fuera un error, pero es el claro ejemplo de una decisión que impidió la mejor de las ejecuciones. Invertimos en el negocio de la música, un sector en

recesión y sometido a cambios rápidos y convulsos. Hoy día no se sabe a ciencia cierta el volumen de dinero que mueven las apuestas deportivas en España, pero muy posiblemente sea tres o cuatro veces más que la industria de la música, cosa que han logrado en pocos años y con costos e intermediarios sensiblemente menores.

El análisis inicial incompleto hizo que, pese a contar con un gran equipo, no pudiera realizar una magnífica ejecución, pues el mercado elegido, que en nuestro país ya era de por sí muy pequeño, encima se redujo. Eso nos debe hacer pensar que la idea debe tener proyección, mercado real en el presente y posibilidades de crecimiento, y que a ser posible debemos apostar por un sector pujante.

Un error frecuente de los emprendedores es intentar buscar ideas nuevas, disruptivas[7] y complejas, adelantarse a los mercados ofreciendo respuestas que en ocasiones no responden a preguntas reales de los consumidores. En ocasiones, es cierto que podemos topar con algo innovador, que rompa con lo existente y presente una gran oportunidad, pero la mayoría de las veces las mejores ideas son las más sencillas. Están ya entre nosotros, y lo que las hace diferenciales son nuevos matices y enfoques en su desarrollo.

Los creadores de Starbucks, la popular cadena de cafeterías que nació en Estados Unidos en 1971, no tenían una idea diferente ni innovadora, posiblemente no figuraba entre sus objetivos hacer algo especial que fuera a cambiar el mundo. La idea era simple y desde luego no era nueva: distribuir café al usuario final. Pese a no tratarse de una idea innovadora, lo que empezó con una pequeña cafetería abierta en Seattle es actualmente la mayor cadena de distribución de café del mundo, con más de 16.000 locales en 44 países.

La idea era sencilla: vender café. La evolución y la ejecución eran el valor diferencial del proyecto. Sus fundadores apostaron por crear un tercer espacio, diferente del trabajo y del hogar, donde se pudiera consumir un café de calidad, con una comodidad similar a la que ofrece la calidez del hogar. El concepto básico del negocio —una cafetería— no da cuenta del enorme éxito empresarial de Starbucks. El éxito llegó gracias a los matices y a la forma en la que fueron moldeando y madurando la idea de partida.

No es necesario salir de España para encontrar casos similares. La idea de abrir una tienda de juguetes no era algo innovador o rompedor allá por 1992. De hecho, había miles de pequeños comercios dedicados a la venta minorista de juguetes. Pese a no tener entre manos una idea diferencial, un grupo de profesionales con experiencia en el mundo del juguete fundaron Imaginarium. Hoy en día cuentan con casi 400 tiendas en 29 países del mundo. Una vez más nos encontramos con una idea simple que un excelente equipo, con conocimiento del sector y experiencia, ha logrado desarrollar y madurar con unos matices que han permitido imprimir al negocio un marcado matiz personal. La diferencia del enfoque de Imaginarium reside en que propone educación y juego dentro de un mismo concepto, aportando soluciones a la vez a padres e hijos, atendiendo a las preocupaciones formativas de unos y a las necesidades de diversión de otros, desde un enfoque que potencie la calidad humana de los niños de una manera creativa y divertida. No sólo venden

entretenimiento al niño, sino educación a los padres por medio de juguetes especialmente pensados y fabricados para ello.

En definitiva, la idea de negocio no tiene por qué ser algo único y novedoso, sino que puede estar basada en otras ideas de negocio ya existentes. De hecho, con mucha frecuencia es así, ¡y es igualmente sano! Esto no resta mérito a la aventura empresarial en cuestión; muy al contrario, nos permite beneficiarnos de una cierta ventaja. Podemos apostar por detectar necesidades existentes en sectores ya conocidos, aquellos donde podamos crear un valor diferencial.

Una de mis estrategias empresariales consiste en jugar durante un tiempo con las ideas, ordenarlas, estirarlas, ponerles pegas... Cuando he reunido unas cuantas y siento que empieza a llegar el momento de tomar decisiones, el siguiente paso es compartirlas con mucha gente; cuanta más gente mejor. El mal emprendedor generalmente guarda para sí su idea por miedo a que alguien se la robe. ¿No es absurdo? Si alguien que conoce tu idea puede poner en peligro tu proyecto, ¿por qué ocultarlo, si cuando lances tu empresa mucha gente ya se habrá familiarizado con el concepto de negocio? Si lo que aportas al proyecto es sólo el hecho de llegar primero o poseer «la idea», entonces es que desconfías de tu equipo o que, en el fondo, no crees de veras que los matices que quieres aplicar a tu negocio puedan dar lugar a tu Starbucks personal. En otras palabras: no confías en tu valor.

El buen emprendedor, sin embargo, trabaja y mima su idea, juega con ella entre sus dedos y la expone frecuentemente ante amigos, compañeros y familiares en una primera etapa, para después acudir con ella a foros más exigentes.

Las personas de tu entorno inmediato tienden a ser especialmente benévolas cuando les planteas una idea. Esto es peligroso, pues la gente que te quiere muchas veces no es la mejor consejera; como no desean herir tus sentimientos, con frecuencia minimizan las críticas. Tal vez su punto de vista les mueva a decir «menuda estupidez», pero lo que al final te comunicarán será algo así como «no sé, es posible que tengas razón». Por eso es importante no exponer nuestra idea sólo a personas cercanas, con una vinculación afectiva, sino atreverse a dar un paso más. Para desarrollar tu idea debes someterla a exámenes más exigentes, donde no sólo no sean benevolentes con ella, sino todo lo contrario: debes encontrar auténticos depredadores sedientos de tirar tus ilusiones por los suelos. Y es ahí donde por fin le podrás encontrar utilidad a ese cuñado o a ese amigo especialmente desagradable. Si se me permite la licencia, diría que todos nosotros, para nuestra desgracia, conocemos algún «tocapelotas». Se trata de ese tipo al que si pudieras desearías no invitar a tomar café a casa y que cuando viene, notas que se esfuerza en ser grotesco y cruel, criticando todo lo que se encuentra a su paso. En resumen, esa persona que lo primero que te dice cuando te ve es la mala cara que tienes, lo mucho que has engordado y lo bien que le va a él en todo. Como estoy seguro de que con esta breve descripción estás esbozando una media sonrisa y ya tienes identificado en tu entorno a alguien de estas características, ya tienes a quién exponer tu idea. Si sobrevive sin problemas, entonces, ¡es buena!

Es importante valorar todas las críticas recibidas y las debilidades identificadas en este proceso, no desatender ninguna e intentar darles respuesta.

Juega con la idea, replantéala y busca soluciones. Es muy posible que en algunas ocasiones tengas que abandonar tu planteamiento inicial, darle la vuelta o asumir los inconvenientes que no habías previsto. La inteligencia colectiva te ayudará a mejorar tu idea. En caso de que las dudas que te planteen te inviten a abandonar el proyecto, esta fase habrá sido especialmente valiosa, ya que gracias a la aportación de terceros has evitado un escenario en el que esas pegas se hubieran podido cobrar un alto precio. Imagina el fracaso al que te habrías visto abocado si esos mismos inconvenientes te los hubieran planteado los clientes sin posibilidad de ofrecerles una respuesta adecuada.

También es posible que hayamos detectado una oportunidad. La idea de negocio está sobreviviendo a nuestro rudimentario análisis inicial, así que todo parece claro. Es el momento de que te plantees, de la manera más objetiva posible, si eres la persona adecuada para poder desarrollar el proyecto. No todo negocio es válido para cualquier emprendedor. Con toda la frialdad posible, debes plantearte si tu perfil es el más indicado para ser el compañero de baile de esta idea, y si te ves con ganas, fuerza y capacidad para aglutinar en torno a ti el equipo que la lleve adelante. Si es así, no lo dudes, tienes trabajo por delante. Si no lo tienes claro, o no te ves capacitado, es el momento de que pienses si puedes solventar esas incertidumbres rodeándote de un buen equipo o bien si la mejor opción, aunque dolorosa, sea dejar pasar este tren. En cualquier caso, esto te ayudará a definirte: «Es una buena idea, pero ¿es una buena ocasión para mí?». La respuesta a esta pregunta no es sencilla ni inmediata, pero a mí siempre me ayuda a tomar una decisión final.

Te recomiendo también que reflexiones sobre quién será la *vedette* del espectáculo, es decir, hacia quién se dirigirán los focos. ¿La *vedette* es tu idea o la estrella eres tú? No es cuestión de falsos egos. Si el valor del proyecto descansa en ti como director de orquesta, perfecto. Las ideas moldeables deben girar en torno a ti, el emprendedor. Cuando es el fundador quien baila en torno a una idea, se corre el riesgo de que la idea nos fagocite y no podamos moldearla ni generar valor.

Si por el contrario consideras que ha pasado los filtros necesarios y tienes una selección, si tienes claro que tú eres la persona idónea para llevar a cabo esa idea, si estás evolucionando y con ello tu proyecto y tu empresa van tomando cuerpo, si estás reflexionando y valorando las dudas razonables que tus seres queridos y los cenizos de turno te ofrecen, en ese caso ¡felicidades! Lejos de haber perdido un tiempo precioso, ahora ¡estás poniéndote en marcha!

2.2. Cómo surge la idea de negocio

Como decía el escritor irlandés Stalisnaw Alex, las ideas son como las pulgas, saltan de unos a otros, pero no pican a cualquiera. Eso es especialmente cierto en el caso de la idea del emprendedor, la idea de tu negocio.

No todos estamos preparados para convertirnos en empresarios. Por ese motivo, no todos somos permeables ante estímulos que nos indican que aquí o allá hay una buena idea de negocio. Cualquier persona detecta ideas y oportunidades,

pero no todos se prestarán a aprovechar las suyas y arriesgarse por ellas.

La idea puede surgirte en cualquier circunstancia, paseando, durmiendo, trabajando, en cualquier momento se te puede encender la bombillita y puede aflorar esa idea que estás esperando. Para que esto suceda tienes que estar en guardia, a la espera de captar el estímulo preciso. Como verás en el siguiente capítulo, hay maneras de forzar la máquina y generar ideas, y lo ideal para lograrlo es saber cuál es el proceso por el que se generan.

Cuanto más creativo seas, más posibilidades tienes de detectar oportunidades en ideas de negocio. El pensamiento creativo es el que tiene el poder de cambiar todo lo que nos rodea, si hay que cambiar el mundo, para ello tienes que empezar por tu día a día. Para mostrarte creativo y por lo tanto receptivo ante el mundo de las ideas, hay que replantearse lo básico, dudar de todo lo que considerabas seguro e intentar pensar de forma no lineal. Para perfilar las ideas de negocio siempre me ha ayudado rodearme de personas más jóvenes que yo, pues creo que aportan la frescura propia de las nuevas generaciones. Por supuesto, luego serás tú quien filtre sus comentarios para calibrar su validez.

Es siempre positivo que te muestres algo rebelde, que seas capaz de dar rienda suelta a la curiosidad y no caer en el prejuicio. Atrévete a ser diferente sin que te preocupen las consecuencias. En ese caldo de cultivo es donde encontrarás las mejores ideas diferenciales sobre las que puedas basar un modelo de negocio. En mi opinión, el emprendedor español tiene dos complejos. El primero es que no se atreve a soñar, no desafía las convenciones y tiende a no arriesgar con sus planes de negocio; suele ser muy conservador. El segundo complejo es el del enfoque: no se atreve a lanzarse a un mercado grande y global, y suele pensar en pequeño.

Para el primer complejo la solución empieza con nuestra idea de negocio; debemos esforzarnos por encontrar un proyecto con un matiz diferencial, creativo. No debe darnos miedo ser diferentes si detectamos una oportunidad. Transforma la diferencia en tu valor y aliado. Todos somos creativos de alguna manera, por lo que hay que ser un poco transgresor. Una vez que tenemos la antena de la creatividad desplegada y detectamos una oportunidad sobre la que construir un proyecto, hay que analizarla y, sin apoquinarnos, subirnos a la gran ola. Esto, que podría ser muy evidente, es en realidad lo más difícil de acometer. Os daré un par de ejemplos.

Cuando Grahan Bell patentó los derechos sobre el teléfono y los ofreció a Western Union topó con la incomprensión. Le respondieron que no lo veían interesante ya que no «aportaba valor». Western Union dejó escapar una gran ola y se lamentó durante décadas de la ocasión perdida.

Algo similar debió de suceder en las oficinas de Decca Records cuando unos chicos con pintas estrafalarias llegaron desde Liverpool pidiendo una oportunidad para grabar su primer disco. Tras escucharles les dijeron que no servían, ya que no sólo «sonaban mal», sino que además ese sonido de guitarra estaba pasado de moda. Imagino que los responsables de Decca Records no tienen todos los días la oportunidad de contratar en exclusiva... ¡a los Beatles! Estas pequeñas oportunidades son las que marcan la vida de un proyecto, y para las que tienes que estar especialmente alerta. Hay que analizar constantemente, comparar infinidad de

opiniones, no dar nada por supuesto, cotejar cualquier nueva idea con terceros y, finalmente, lanzarse a la piscina. La oportunidad de desarrollar un negocio siempre te estará rondando. De tu atrevimiento y tu análisis dependerá que lo conviertas en una empresa próspera... o de que acabe encontrando a otro dueño más avispado. No todos tendremos la magnífica oportunidad de que llamen a nuestra puerta los Beatles, pero hay que estar con todos los sentidos concentrados, porque si surge la ocasión, ¡no puedes dejarla escapar!

Siempre me divirtió la historia de Fernando Espuelas, fundador de StarMedia. Se trataba del portal de Internet hispano que logró pasar en pocos años de tener tan sólo tres empleados a ser el líder de audiencia en Latinoamérica y Estados Unidos. En plena burbuja «.com» la empresa salió a bolsa y alcanzó un valor bursátil de cientos de millones de euros. Fernando Espuelas se convirtió en un «gurú.com», los mercados le consideraban el gran visionario y analista del mundo cibernético e incluso se referían a él como el «Bill Gates latinoamericano». Mientras sucedía todo esto, Fernando Espuelas comentaba divertido que la idea inicial de montar StarMedia no fue fruto de un concienzudo análisis ni de una labor de consultoría, sino que simplemente, cuando en 1996 se encontraba de vacaciones, escalando el Himalaya, una idea le cruzó la mente, «¿y si usara Internet para unir a los latinos del mundo?». Bajó de la montaña, dejó su empleo y se puso manos a la obra. Así de fácil.

La moraleja del cuento es que todos tenemos ideas, incluso mientras nos duchamos, y que el mundo se divide entre los que salen de la ducha y se ponen manos a la obra, y los que dejan pasar las oportunidades y siguen con su rutina diaria. A todos nos pasarán oportunidades delante de nuestras narices a lo largo de nuestra vida. El objetivo es detectarlas a tiempo, lograr separar el polvo de la paja, y bajo ningún concepto dejar que pasen de largo.

2.3. Fabricando ideas de negocio

Si quieres hacer triunfar una idea, envuélvela en una persona.

RALPH JOHNSON

Ya has hecho algo importante: has desmitificado la idea y hemos visto algunos ejemplos de cómo surgen. Ahora entramos en la fase de recolección, en la que tu objetivo será generar decenas de ideas para valorarlas y escoger la más razonable. Es necesario acelerar el proceso, y la mejor manera de que esa gran oportunidad acuda a nuestra llamada... ¡es salir a buscarla!

Es posible que no te resulte fácil, y por mucho que nos basemos en la observación, en ocasiones necesitamos acelerar ese proceso, ya sea porque tenemos que minimizar tiempos, o bien porque necesitamos maximizar las posibilidades de elección con el objetivo de lograr un tiro más certero. No olvides que la idea de negocio llega al emprendedor despacio, sin hacer ruido. Inicialmente parece una

más, pero poco a poco, a medida que se la cuida, va madurando en nuestra mente y, si es de las buenas, empieza a reflejar una luz especial hasta que finalmente se ilumina en todo su esplendor y sobresale del resto.

¿Cómo generar muchas propuestas de negocio en poco tiempo para poder analizarlas y decidir entre ellas? La solución está en poner en marcha tu «fábrica de ideas». En tan sólo una semana podrás tener decenas de propuestas sobre las que trabajar. Se me ocurren dos maneras de forzar la máquina. La primera requiere de personas de tu entorno para hacer un *brainstorming*, es decir, lo que en román paladín se llama una tormenta de ideas. La segunda se basa en el análisis y la observación de tus vivencias personales.

Un *brainstorming* consiste en enriquecer tus ideas iniciales gracias a la dinámica de grupo; dicho de otra manera, hay que ceder el protagonismo a la inteligencia colectiva. Para ello debes agrupar al menos a seis personas con diferentes perfiles; también es muy positivo que algunas de estas personas, pero no todas, vayan a desempeñar un papel relevante en tu proyecto.

Todo trabajo de calidad requiere una cierta preparación. Así pues, debes buscar un lugar tranquilo y sin interrupciones. Lo ideal es que informes con antelación a los participantes sobre los objetivos que pretendes alcanzar y que les proporciones algunas directrices sobre lo que se va a discutir. Se trata de generar tantas ideas como sea posible, y que cada una de ellas invite a los demás participantes a generar otra. Algo parecido a sacar cerezas de un cuenco: una cereza aparece engarzada con la siguiente. Esta fase no es cualitativa sino cuantitativa. Queréis producir ideas como churros, por muy peregrinas que parezcan. Debes apuntar todas las propuestas, incluso las que a simple vista no tienen sentido o sean aparentemente ridículas.

En esta fase no hay lugar para la crítica, ni tampoco se analizan ni se valoran las propuestas. Simplemente se dejan fluir una tras otra de forma automática.

El proceso no debe durar mucho más de una hora y el principal objetivo consiste en abrir la mente y enlazar conceptos que en solitario nunca habrían cruzado nuestro pensamiento. En estos momentos ninguna idea es de nadie: vamos evolucionando sobre la base de lo que otros han pensado previamente. La participación de cada individuo aumenta la creatividad del grupo y enriquece las ideas que van surgiendo.

Cuando hayas terminado, debes anotar todo lo que ha aflorado en esta reunión, y lo más adecuado es que no te plantees todavía ningún resultado. Limítate a dejarlo reposar al menos veinticuatro horas antes de su análisis.

En la siguiente sesión debes llegar con los deberes hechos: la lista de ideas inicial. En esta cita lo ideal es que nombres un moderador, que puedes ser tú mismo o cualquiera de los presentes. En esta segunda reunión ha llegado la hora de criticar. El objetivo es enumerar las ideas del día anterior una a una, y que cada cual las valore sin piedad. La propia dinámica de grupo dictará qué ideas sobre las que has trabajado previamente son no sólo las más creativas, sino que además resisten mejor las embestidas del grupo. Casi sin darte cuenta, irás formándote una lista mental de las ideas de negocio favoritas.

Para abordar un *brainstorming* que te permita encontrar una buena idea de

negocio es imprescindible estar a gusto y, sobre todo, muy relajado. No tengas miedo a parecer poco convencional o al qué dirán, ni a desarrollar una idea absurda. Debes escuchar las críticas, y ser capaz de abstraerte de tus ideas previas y construir sobre las de los demás, apoyándote en ellas y evolucionándolas de forma creativa.

Es muy posible que a estas alturas ya tengas varias ideas interesantes que han surgido de la dinámica del grupo. Es el momento de trabajar sólo sobre otros conceptos y de intentar ampliar el espectro de posibilidades desde dentro, desde ti mismo. En esta fase dependerás únicamente de tus propias capacidades, que deberás reforzar con un análisis a conciencia de tus vivencias personales. Lánzate ya mismo y pregúntate: ¿qué te gusta? ¿Qué tipo de cosas haces un día libre? ¿Qué cualidades reconocen en ti los demás? ¿Cómo sería tu día perfecto? Debes plantearte las preguntas correctas y, sobre todo, analizar la validez de tus propias respuestas. Es posible que estas y otras muchas preguntas te lleven a una respuesta relacionada con alguna de las ideas que surgieron durante el *brainstorming*. Si es así, anótala.

Algo tan sencillo y tan gráfico como ir anotando las ideas del trabajo del grupo, las nuestras propias y las respuestas a las anteriores preguntas en un tablero nos puede aportar una visión muy gráfica del desarrollo de los acontecimientos. Se trata de crear un mapa mental que nos permita obtener una visión global de todas las circunstancias, y nos clarifique las opciones y el peso de cada una de ellas.

Para dibujar este tablero puedes seguir estas sencillas indicaciones:

- Escribe el tema central del que has partido para la tormenta de ideas y las indicaciones clave (no más de cuatro o seis palabras) en el centro de un folio en blanco.
- A raíz de este primer concepto, vincula las palabras e ideas que surgieron en tu experiencia personal o en la dinámica del grupo y señálalas con flechas a mayor o menor distancia de tu idea principal, según te parezcan relevantes sobre la misma.
- Usa un código de colores e imágenes para dividir las aportaciones de terceros, las tuyas propias, las que te generan dudas, las que no compartes o tus favoritas.
- Tienes que ser muy creativo. Sobre el concepto principal debe desplegarse un mapa con ramificaciones hacia los conceptos secundarios, de tal modo que unas ideas serán dependientes de otras principales.

Se trata de que hagas crecer las ideas principales y sus ramificaciones para ver con cuál llegas más lejos. Al tenerlo todo condensado en un folio con un código de colores e imágenes obtendrás un mapa mental muy gráfico, intuitivo y valioso. En Internet encontrarás infinidad de programas informáticos gratuitos que facilitan el desarrollo de estos mapas mentales. Aunque es cierto que pueden agilizar el trabajo, yo te recomiendo hacerlo a mano. Sin lugar a dudas el proceso será más laborioso, pero te verás forzado a realizar un análisis con más detenimiento, lo cual a su vez te permitirá ubicar cada pieza del puzle de la manera más lógica posible. Es un

ejercicio interior de orden y análisis muy sano y del que por lo general se obtienen interesantes conclusiones.

Para que tu fábrica de ideas funcione de forma creativa y sólida, y logres generar suficientes opciones para analizar en pocos días, te ofrezco unos simples consejos personales que parten de la lógica y que creo que es necesario que tengas en cuenta:

- Para realizar estos análisis debes descansar y dormir bien.
- Hay que disponer de tiempo sin obligaciones. ¡No debes tener prisa!
- Dedicar a buscar y madurar ideas un mínimo de veinticuatro horas, no solapar etapas.
- No desarrollar limitaciones horarias en las que tomar decisiones; las conclusiones llegan cuando llegan, y si no son obvias, hay que seguir analizando y empezar de cero.

2.4. Viabilidad de la idea de negocio

Las ideas no son responsables de lo que los hombres hacen con ellas.

WERNER KARL HEISEMBERG

Ha llegado la hora de analizar si el negocio, además de atractivo e ilusionante para ti, es objetivamente viable en tu contexto. Es el aspecto más delicado a la hora de montar tu empresa y va a requerir una honestidad total, ya que vas a tener que preguntarte muchas cosas, entre ellas algunas que requerirán un análisis frío y totalmente sincero por tu parte.

El acierto en esta fase puede evitar que pierdas mucho tiempo y mucho dinero y que te conviertas en un emprendedor frustrado. Esto es especialmente delicado, pues hay un elevado porcentaje de personas que, habiendo fracasado al crear una empresa, toman esa experiencia como un punto de inflexión en su vida y no vuelven a intentarlo. Es una lástima, ya que todos los grandes empresarios fracasaron en alguna ocasión.

Sea como sea, has de someter tu idea de negocio ya madura a un completo análisis. Yo te recomendaría considerar los siguientes puntos:

¿Soy el candidato ideal?

Si te ilusiona un determinado proyecto, te resultará muy difícil aceptar que tal vez no poseas el perfil idóneo para dirigirlo. Muy pocas veces he encontrado un emprendedor que con ilusión y con una buena idea no crea ser la persona idónea para desarrollarla. Es tremendamente duro, pero es muy importante valorar si de

verdad eres una persona adecuada para el proyecto o sector que tienes entre manos.

No se trata de saber si eres el mejor para desarrollar el proyecto, ¡nunca lo serás, siempre habrá alguien mejor que tú! El objetivo es saber si eres apto para poder llevarlo a cabo. Se trata de que tú mismo te lo creas, que no tengas ninguna duda sobre ti mismo y de que asumas que no sólo la idea debe ser viable; ¡tú debes ser válido para esa idea!

No son muchas las personas que se atreven a preguntarse en voz alta, y de manera suficientemente honesta, si son las adecuadas para llevar a buen puerto el proyecto que les atrae. Planteárselo requiere valor y muchas veces el emprendedor parte del hecho de considerarse idóneo por defecto y no dudar jamás de sus aptitudes. Por desgracia, no hay nada más lejos de la realidad. Aunque resulte duro aceptarlo, así como hay personas que no tienen madera de emprendedores, también hay buenos emprendedores que no tienen madera para afrontar según qué proyectos.

Sufrir, lo que se dice sufrir, sufrirás

Todo proyecto requiere una alta dosis de sacrificio, más aún en los comienzos. Las ideas no triunfan solas, son las personas las que las desarrollan y las hacen crecer. El sacrificio es una parte fundamental del mundo de la empresa y, como tal, hay que asumirlo.

Si te sientes atraído por las bondades de tener un negocio propio y estás dando el paso hacia el mundo emprendedor desde la seguridad de un puesto de trabajo con horarios y compromisos limitados, debes preguntarte si también estás dispuesto al sacrificio que puede requerir el éxito, e incluso el fracaso, de tu proyecto. Noches sin dormir, compromiso al 110 %, riesgos personales y mucho esfuerzo son el denominador común de cualquier proyecto emergente. Si no estás dispuesto a hacer este tipo de sacrificios por tu idea, o crees que en todo caso serán temporales y que luego las cosas irán rodadas, entonces tal vez éste no sea TU proyecto.

Las personas con capacidad de sacrificio y con la energía e impulso necesarios son las que hacen que ideas mediocres evolucionen y tengan éxito, dejando en el camino iniciativas a priori más innovadoras y atractivas. Tu ilusión, tu motivación y la fuerza que tengas para desarrollar la idea que has elegido son la piedra angular de tu proyecto.

Este café, ¿solo o con leche?

Una de las principales dudas que te plantearás durante el proceso de gestación de tu empresa es si vas a ir por libre o si necesitas la colaboración de otras personas. Como no hay una norma establecida, para resolver esta cuestión deberías valorar los pros y los contras de buscar socios. Un socio es un compañero, un accionista o un miembro relevante de tu empresa con el que deberías compartir unos objetivos comunes. ¿Parece sencillo, verdad? Pues no lo es.

A la vista de nuestra idea de negocio, debemos plantearnos seriamente si se necesitan colaboradores o no, si el conocimiento que precisas lo deberán aportar los socios o los empleados. Un asunto muy delicado y difícil de calibrar.

Tal vez te estés planteando —y es un problema típico en emprendedores noveles— si no deberías buscar la compañía de varios socios para minimizar las necesidades de financiación de tu proyecto. «Si no tengo dinero para un director de marketing, busco uno y le dejo participar en el proyecto con un porcentaje.» Sobre la base de mi experiencia, creo que este tipo de razonamiento es un error y uno de los que a medio plazo se acaba pagando más caro.

Aunque no es momento de hablar de los socios, pues más adelante abordaré el asunto en un capítulo dedicado a este tema, sí creo que hay que considerar y preguntarse ya si estamos capacitados para llevar el proyecto en solitario. Por supuesto, no tendrás todo el conocimiento necesario y es posible que necesites complementarte con personas externas y empleados, pero lo que tienes que valorar es si tu ilusión y esfuerzo personales serán suficientes, o bien si es preferible formar un equipo multidisciplinar que cubra todas las zonas clave de tu empresa. Es una decisión difícil, y en muchas ocasiones depende de la propia naturaleza del negocio.

Conquistar el universo

Para empezar, tengo malas noticias para ti: no lo vas a conseguir. Si partes de esta premisa te evitarás disgustos, pero el hecho de saber objetivamente que el desarrollo de tu idea no cambiará el mundo, no debe hacerte dejar de intentarlo una y otra vez si es preciso. Plantéate si luchas por un sueño (por ejemplo, esa conquista del universo) o si simplemente buscas un sueldo y una posición acomodada que te permita vivir tranquilo.

He leído muchos textos en los que se relativiza esa figura, la del llamado «emprendedor de baja intensidad» como algo menor. No lo comparto. Desde luego, no tiene nada que ver soñar con crear una multinacional que cotice en bolsa con montar un pequeño comercio debajo de casa. Es cierto que todo tiene un término medio, pero ambos perfiles son igualmente emprendedores. Lo que no debemos es autolimitarnos; si queremos abrir una panadería de barrio, nada nos impide plantearlo como un modesto comienzo que con el tiempo crecerá hasta convertirse en una gran franquicia. Por las características inherentes de ese tipo de negocio, es posible que sea complicado y nunca lleguemos a conseguirlo, pero concentrémonos en pensar a lo grande sin limitaciones previas. No te preocupes: si se da el caso, ya vendrá el mercado a poner freno a nuestras ensoñaciones. Porque hasta que llegue ese momento, si es que llega, una cosa está clara: soñar —y por tanto trabajar para alcanzar un sueño— no sólo es gratis, sino que además agudiza nuestro ingenio. Si de veras crees en tu idea, ve y cómete el mundo, no salgas asustado y acomplejado porque entonces la competencia y la sociedad te devolverán a tu madriguera más pronto que tarde. Tu proyecto debe ser ambicioso y estar preparado para, en caso de éxito, ser escalable. Dicho de otro modo: nunca crees tu empresa con el freno de

mano echado desde el primer momento.

Enamórate, pero sólo de tu pareja

Parece difícil enamorarse de una idea, ¿verdad? Pues te sorprendería ver la cantidad de personas que lo hacen cada día.

En mi opinión, los sentimientos deben dejarse al margen de los negocios y reservarlos para la vida personal. Sin embargo, son frecuentes los emprendedores digamos «emocionales»: porque no se alineaban con su visión romántica del proyecto original, dejaron de tomar decisiones empresariales que no sólo habrían mejorado su calidad de vida y la de sus empleados, sino que habrían fortalecido la salud de su negocio.

Enamorarse de una idea y, no sin una cierta dosis de romanticismo, defender que ésta es inalterable constituye un error capital. Plantéate con toda honestidad si te ves capaz de asumir que tu idea original deberá evolucionar por el bien de tu propio desarrollo personal y por los cambios continuos que exige el mercado. La idea debe ser un camino hacia tu objetivo, no un fin en sí misma. Si no es el caso, y tu objetivo es desarrollar la idea de negocio tal cual la has concebido, entonces... «Houston, tenemos un problema».

Cómo es el mercado y quién es mi cliente

¿Hay personas que estarían dispuestas a pagar por lo que tú haces? Y, de ser así, ¿comprarías tu producto o servicio? Quiero pensar que sí. Lo que tienes que definir es si una masa crítica de consumidores haría lo mismo que tú. Para ello es fundamental conocer y definir claramente quién es tu cliente inicial. Y digo inicial porque el *target*[8] al que te diriges evolucionará con la idea y el proyecto.

Una vez sepas claramente quién es tu cliente-tipo, debes pensar si en el mercado encontrará una solución mejor, más acorde con sus necesidades que la tuya, y si es así, analizar por qué.

A veces una manera inteligente de desarrollar una idea de negocio llega de forma lateral. Por ejemplo, aunque tu negocio principal sea un gimnasio y nunca te hayas interesado en ofrecer otros servicios en tus instalaciones, conocer bien a tu *target* tal vez te permita detectar que un servicio de guardería aumenta el grado de ocupación por las mañanas, ya que muchas madres ven cubiertas las necesidades del cuidado de sus hijos y encuentran un incentivo más para hacer deporte. De esta forma, prestas un mejor servicio y a la vez puedes ampliar el *target* de clientes, generando un nuevo negocio con una guardería en tus instalaciones.

Del mismo modo, deberías investigar qué pasará en tu sector en los próximos años, adaptarte a los cambios y no desarrollar soluciones a problemas que tal vez no existirán el día de mañana; te quedarías sin espacio.

Un caso muy gráfico es el de Kodak y Polaroid. Hace más de una década, las

compañías líderes en el mercado de la imagen afrontaban con inquietud la llegada de la fotografía digital. Para Kodak su principal línea de negocio, la fabricación de carretes fotográficos, dejaría de tener sentido. La incertidumbre era total. Kodak se adaptó y evolucionó. Ahora fabrican cámaras y marcos digitales, y además ofrecen un servicio de impresión bajo demanda surgido con el boom de la fotografía digital. Han sobrevivido ante lo que era un ataque frontal contra su negocio principal.

La otra cara de la moneda es Polaroid; no se ha adaptado a los tiempos con la misma contundencia. Esa falta de respuesta a las previsiones de evolución de un mercado puede dejar a tu compañía en una situación delicada o incluso hacerla desaparecer. Insisto: debes conocer tu mercado, adaptarte y evolucionar antes que tus consumidores (detectar sus necesidades antes que ellos mismos sepan cuáles son). Así pues, una parte de tu instinto empresarial consistirá en intentar marcar el ritmo.

Si lavo el coche, ¿lloverá mañana?

Difícil saberlo si no eres meteorólogo, pero creo que en el ámbito de la empresa planteárselo es sensato; hay que buscar a gente que nos pueda arrojar algo de luz sobre el futuro. La cuestión de fondo es dilucidar si es un buen momento para lanzar nuestro modelo de negocio. Aun teniendo un magnífico proyecto, el mejor equipo y todo a punto para lanzar nuestro producto, puede que no sea el momento óptimo. Nadar a contracorriente puede dificultar nuestro éxito en gran medida.

Por ejemplo, si el Gobierno lanza ayudas para la compra de vehículos eléctricos, podemos presuponer que la demanda aumentará en los próximos años, y que será un mercado boyante. Es entonces cuando detectamos un mercado de futuro, un momento-oportunidad.

Si, por el contrario, la crisis económica ha obligado a los bancos a cerrar el grifo de la financiación para la creación de nuevas empresas, se me antoja un tanto atrevido salir al mercado con una empresa que necesita una financiación constante; todo apunta a que lo más inteligente sería esperar un cambio de tendencia. Desafortunadamente, muchas veces el emprendedor se considera un caso especial, y suele equivocarse. Cree que sobrevivirá al margen de los movimientos del mercado y defiende, a pies juntillas, que «a mí no me pasará». ¿Opina lo mismo el resto de la sociedad? Porque en caso contrario, será muy difícil evitar un castañazo de aúpa.

Competencia

Es un punto importante. Un análisis en profundidad de tu competencia es una tarea insoslayable durante el proceso de validación de nuestro plan de negocio.

Estar bien informado y conocer a tu competencia es fundamental, casi tanto como conocer tu propia compañía. Por supuesto no es fácil, por lo que es imprescindible desarrollar ideas que permitan un seguimiento de la evolución de

otras compañías. Un caso divertido fue el de Amazon en Estados Unidos. Utilizando perfiles de consumidores ficticios, Amazon realizaba puntualmente cada semana pedidos de libros a compañías que consideraba su competencia. Analizando la numeración correlativa de sus facturas, lograban saber cuántas obras vendían semanalmente y de esta forma tenían datos certeros sobre la idoneidad de sus acciones de marketing, así como de la evolución del negocio e incluso estimaciones muy aproximadas de las ventas y del valor real de la compañía.

Analizar la competencia es además muy sano, ya que hace crecer tu propia idea de negocio y te permite detectar oportunidades que se te habían pasado por alto. Si, por ejemplo, estás pensando en abrir una casa rural y en el análisis de competencia te das cuenta de que casi ninguna de las casas rurales de la zona permiten llevar animales a sus instalaciones, quizá te encuentres ante una buena oportunidad de desmarcarte. Si detectas estas oportunidades en los primeros pasos de tu proyecto empresarial, te resultará relativamente más fácil adaptar tu negocio para no dejarlas escapar.

Tendemos a pensar que nuestra competencia es lenta, que tiene un producto de menor calidad y que no sabrá adaptarse. Si vas a aportar algo nuevo a tu sector, siempre debes preguntarte: ¿y si mi competencia lo descubre y aplica mi propio modelo? Una buena receta contra esta tendencia es analizar e imitar los aciertos de tus rivales (¡sí, imitar no tiene por qué ser una palabra maldita!), pero procurando siempre ofrecer alguna ventaja adicional. Es bastante ingenuo pretender que podemos incorporarnos a un mercado maduro más tarde que nuestros competidores, y que vamos a erosionar su cuenta de resultados ofreciendo lo mismo sin más. Hay que analizar qué podemos mejorar de forma creativa, y cómo ofrecer soluciones al consumidor, ya sea con un producto mejor, precios más competitivos, un servicio más original, etc. Innovar a partir de lo que existe puede ser la clave.

Los números mandan

Con cierta ironía, siempre les digo a mis amigos que los emprendedores españoles se dividen en dos grupos fundamentales: los que no entienden de números y los que no saben de marketing. Por supuesto hay una tercera categoría excepcional: yo mismo no entiendo de lo uno ni de lo otro. Aunque seas como yo, y no entiendas de números, debes saber que son ineludiblemente necesarios para el proyecto. La viabilidad de nuestra idea depende en gran medida de un condicionante innegociable: saber qué capital necesito para poner en marcha mi negocio y qué previsiones financieras tendré a medio y largo plazo.

Conocer de forma realista los gastos que deberás soportar es fundamental. Generalmente los emprendedores tendemos a estimar a la baja los gastos que conllevará nuestra actividad, lo cual podría asfixiar tu negocio. Hay ideas magníficas que son económicamente inviables y, si eso es así, hay que detectarlo lo antes posible. Las mayores barbaridades en el mundo de la empresa se han perpetrado con hojas de cálculo en la mano al grito de «el papel lo aguanta todo».

Hay que ser realistas.

Cuando por fin creas que has sido muy realista y tengas una estimación clara de los ingresos que podrás obtener con tu empresa, así como los gastos en que incurrirás, te recomiendo que le des una nueva vuelta de tuerca y sometas tus números a lo que llamamos un test de estrés. Por ejemplo, ¿qué ocurriría si mis gastos fueran un 20 % superiores y mis ingresos un 20 % menores? ¿Podría sobrevivir mi proyecto en ese escenario? ¿Y si se retrasan treinta días los pagos de mis clientes?

Muchas veces estimar qué ingresos vamos a tener es complicado; poco menos que un brindis al sol. Tal vez por ello sea razonable hacer tres cuentas de resultados diferentes; un escenario de pérdidas, uno de ganancias y otro en el que la empresa apenas llega a sobrevivir. Luego rompe el escenario más optimista con tranquilidad. Lo más probable es que a corto plazo no suceda. Es un magnífico ejercicio para preguntarse qué haríamos en cada situación. Si llega el momento de buscar soluciones, mejor que mejor haberlas planteado con tiempo. Con estos datos en la mano ya podemos plantearnos si, en cualquiera de los tres escenarios, podremos asumir el desarrollo de la empresa con fondos propios o si, por el contrario, necesitaremos financiación externa.

Ambos casos son perfectamente posibles... o casi. Me explico. Como emprendedor podrás correr con los costos de tu empresa si es económicamente factible, y si no puedes permitírtelo, podrás buscar también financiación externa. Pero hasta cierto punto, cualquier inversor demandará un compromiso económico por parte del equipo emprendedor. No puedes aspirar a que un tercero ponga TODO el dinero por ti. Emprender es correr riesgos y debes asumir el tuyo. Es muy posible que un inversor ponga, por ejemplo, el 90 % del capital necesario, pero querrá que el otro 10 %, aun siendo una cantidad muy pequeña, provenga del emprendedor. Se trata de asumir que estás involucrado económicamente en el proyecto. En ese escenario, nadie exigirá que saques cantidades imposibles de la chistera, pero como inversor, cuando me ofrecen participar y financiar proyectos, siempre insisto en que si el emprendedor no está dispuesto a ser el primero en rascarse el bolsillo, no puede pretender que lo haga yo por él. ¡Es tu proyecto! Por lo tanto, debes ser el primero en apostar por él. Es cuestión de demostrar un compromiso personal. Entre otras cosas, garantiza que si las cosas se complican el emprendedor no tirará la toalla a la primera de cambio, o que si le ofrecen un trabajo no abandonará al equipo y tendrá un interés no sólo personal, sino también económico en las decisiones que toma.

Hace tan sólo unas semanas me han propuesto invertir en una compañía de reciente creación en fase *startup*[9] que está comenzando a operar. Se trata de venta privada para grupos por Internet. Me gusta el equipo y su experiencia. Creo en el sector y en el *momentum* del mercado. Sus previsiones parecen tener mucho sentido, e incluso la valoración de la compañía, aunque un poco exagerada, podría ser asumible. Todo indica que vale la pena participar en este proyecto. ¿Todo? Bueno, no todo, pues hay un detalle en el perfil del equipo emprendedor que lo empaña

todo: su compromiso económico con el proyecto es nulo. Tras darle muchas vueltas, he decidido no participar aun a riesgo de perderme un fabuloso proyecto.

Un emprendedor que aun pudiendo apostar personalmente, aunque sea en menor medida, busca quién le pague la fiesta, es un mal síntoma. El tiempo dirá si, en esta ocasión, me equivoqué, pero me temo que no será así.

Detecta debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades

Las iniciales de estas palabras forman el acrónimo DAFO, y consiste en un análisis crítico para valorar tu modelo de negocio. Debes hacerlo en una primera fase de forma interna, y lo tendrás que realizar de nuevo en una segunda fase, dentro de tu plan de negocio.

1. Análisis interno: En esta fase se estudian las debilidades y fortalezas relativas a la disponibilidad de recursos económicos, humanos, activos, calidad de producto, estructura interna y de marketing, entre otros.
2. Análisis externo: En esta fase se analizan los elementos externos, que consisten en las oportunidades y amenazas que la empresa presenta frente a sus partes interesadas (competidores, proveedores, legislación, Gobierno, etc.).

Veamos un ejemplo. Queremos montar una empresa de almacenamiento de carne. Tendríamos que realizar el siguiente análisis:

Análisis interno

1. *Debilidades*

- Dificultades derivadas de tratarse de un producto perecedero.
- Poca inversión en I+D+i[10] de la empresa.
- Problemas en la distribución.
- Alta competencia en el sector.

2. *Fortalezas*

- Productos atractivos por su imagen saludable.
- Mayores controles sanitarios.
- Gran gama de productos a lo largo del año.
- Personal joven, más formado y especializado.

Análisis externo

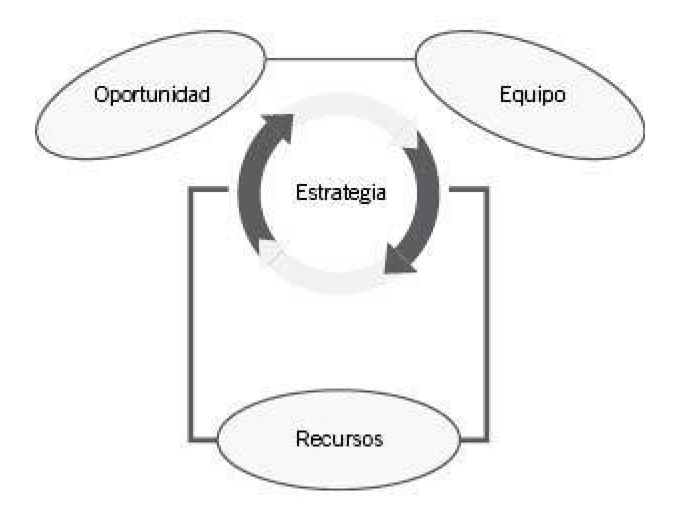
3. *Amenazas*

- Apertura y globalización de los mercados internacionales.
- Competencia de otros productos fuertemente sustitutivos.
- Nueva demanda con nuevas necesidades que requiere cambios en los productos.
- Los envases empleados no son en su totalidad biodegradables.

4. *Oportunidades*

- Apertura de nuevos mercados.
- Subvenciones y ayudas institucionales en promoción y mejora de competitividad.
- Incremento de demanda de productos del sector.

En ningún caso hay que temer el resultado del DAFO. Si este completo análisis demuestra que tu proyecto no es viable, también sales ganando; es el momento ideal para dar marcha atrás. Sea como fuere, no puedes fallar en el DAFO; de hecho es imposible hacerlo. El emprendedor siempre encuentra sus fortalezas, y aunque no las quiera ver, el mercado siempre encontrará sus debilidades, por mucho que quiera ocultarlas.



Si las fortalezas y oportunidades tienen un peso mayor que las debilidades y amenazas de tu idea de negocio, ha llegado el momento de lanzarse.

Sin ánimo de evitar que te plantees las preguntas anteriores, y simplemente como resumen básico, podríamos decir que el proyecto es viable si coinciden la idea, la oportunidad y la capacidad de negocio:

IDEA + OPORTUNIDAD de NEGOCIO + CAPACIDAD = Éxito potencial

Pero recuerda que nada te garantiza el éxito, y que un negocio es mucho más que una buena idea.

Ahora que tu proyecto es viable, y vas a empezar con él, lo primero que debe tener es **ALMA**:

A: De **ASPIRAR** a un sueño, a lograr tu objetivo.

L: De **LIDERAZGO**, debes estar capacitado. Tu proyecto eres tú, la idea sólo es el medio para conseguir tus propósitos. Tu motivación es la clave.

M: De **MONEY**. El dinero no sólo es necesario, sino que es imprescindible. Minimizar tus necesidades financieras puede evitar que te quedes sin gasolina a pocos metros de la meta.

A: De **AMBICIÓN**. Hay que intentar ponerse el mundo por montera, no nacer limitado y aspirar a generar valor y crear algo grande.

2.5. Ideas para montar empresas

Los mediocres nunca tienen un mal día.

ANÓNIMO

Haciendo un pequeño juego de palabras, las ideas para montar empresas serían algo así como «las ideas de las ideas» (de negocio).

Las ideas no son buenas ni malas, son neutras, y el valor de cada una de ellas se lo concedes tú. Así, un gran proyecto en el sector hospitalario podría convertirse bajo mi batuta en una catástrofe sanitaria, pues no tengo la formación adecuada para afrontar el reto y posiblemente no fuera capaz de gestionarlo debidamente. Hay ideas que pueden ser geniales en un contexto determinado y en manos de una persona en concreto, pero degenerar en un desastre absoluto en manos de otra.

—¡A lo mejor **necesitamos una consultora de renombre**!

—¡Hum! Es posible.

Es realmente divertido observar cómo operan la gran mayoría de las consultoras. Durante años he visto numerosas de estas compañías, muchas de ellas multinacionales, cobrando espectaculares tarifas a grandes y medianas empresas por asesorarles y presentarles concienzudos estudios para comenzar o desarrollar líneas de negocio. He visto proyectos redactados, analizados y trabajados por un amplio grupo de simpáticos becarios, de sueldo exiguo, y en ocasiones de formación y experiencia discutible, que trabajan supervisados por un «socio» o un «gurú de la nada» también conocido como «consultor sénior». No digo que el trabajo sea siempre así, pero sí he visto a alguna de las principales multinacionales del país pagar más de 150.000 euros por informes que no pasan ni tan siquiera la prueba del algodón. Generalmente, el mismo equipo de trabajo es capaz de generar un informe

por la mañana sobre el hambre en Sudáfrica, y por la tarde sobre las posibilidades de la industria aeroespacial coreana. Da pavor.

No te recomendaría que contrataras una de estas consultoras por mucho nombre que tenga. Es más, precisamente ¡me daría mucho más respeto cuanto más conocida y nombre tuviera!

Si aun así quieres hacerlo, te aconsejaría que buscaras una consultora pequeña, humana, sin gurús ni becarios, donde puedas explicar tu idea tranquilamente; una empresa donde coincidan en una misma persona tu interlocutor y tu analista. De este modo obtendrás más garantías de que te entienden y de que te toman en serio. Posiblemente, en la gran consultora no seas más que un pececillo de acuario rodeado de tiburones, por lo que irremediablemente no te harán mucho caso. A estas fuentes multidisciplinares del saber las distinguirás con facilidad porque en su tarjeta de visita anunciarán con toda la pompa que tienen sede en Londres, París y Nueva York, y generalmente se llamarán Nosequé & Partners. El pez gordo, obviamente, es el Sr. Nosequé, y bajo el paraguas de «Partners» encontrarás un ejército de famélicos becarios.

Cada vez que estas grandes consultoras pasan una racha de poca actividad me echo a temblar. En estas ocasiones, y para solaz de la agradecida sociedad, dedican sus esfuerzos a pergeñar algún informe con las mejores perlas de su sabiduría, por ejemplo detectando las oportunidades de negocio presentes y futuras. Nos lo venden como si fuera una obra social, pero en realidad es un evento de comunicación para captar nuevos clientes y un cierto prestigio mediático. Si contratarles me parece arriesgado, y es algo que no recomiendo, tomarse estos informes como si fueran las Tablas de la Ley y hacer girar tu idea de negocio a su alrededor me parece una insensatez.

Hace muchos años fue célebre uno de estos informes que alertaba de la enorme oportunidad de negocio que suponía invertir en carne de avestruz. Al parecer tenía muchas ventajas, tanto por la facilidad y costos de producción, como por lo sano que resultaba. Por un momento, llegué a creer que en el mundo *sólo* existiría la carne de avestruz. Los números eran tan rotundos que muchas personas montaron su negocio de carne de avestruz. Es más, se agrupaban inversores para juntar capital y lanzar auténticas granjas al calor de este estudio. Eso sí, se lo pensarán mejor en próximas ocasiones, porque aunque los números eran muy atractivos sobre el papel, se olvidaron de un pequeño detalle: el consumidor no está acostumbrado a la carne de avestruz, prefiere la ternera, el cerdo y el pollo. Era un castillo de naipes que no tardó en caer con los primeros vientos; sencillamente, a las pocas personas que probaban esta carne, por muy sano que fuera su consumo, no les gustaba. La carne de avestruz no sólo no está en la cultura mediterránea, sino que además tiene un sabor muy fuerte y provoca rechazo. Muchas de las empresas creadas ad hoc para explotar el anunciado filón quebraron durante los primeros años. No sólo no había demanda, sino que para más inri, el estudio había generado una oferta tan desmedida que el mercado no pudo digerirla.

No quiero ser injusto, y seguro que alguna de estas consultoras hará un fabuloso trabajo, pero si quieres montar una empresa muy posiblemente no son para ti. Si te

basas en este tipo de informes y libros blancos, analízalos, valóralos, pero nunca dejes de realizar tu propia investigación. No partas de estos números que ofrecen: cuestiónalos.

En España también existen enormes diferencias sectoriales y muy especialmente geográficas. Hay comunidades autónomas donde se apoya fuertemente a las iniciativas emprendedoras en algunos campos, y otras que no las consideran estratégicas y no las respaldan.

Esto parece no tener mucha trascendencia, pero si a día de hoy tuviera que abrir una empresa dedicada a la explotación y fabricación de productos ibéricos, muy posiblemente lo haría en Extremadura, donde existen muchos apoyos para este tipo de negocios. Si, por el contrario, tuviera en mis manos un proyecto de negocio de energías renovables, lo más conveniente sería hacerlo desde Navarra.

Hay una gran diferencia entre las comunidades autónomas en cuanto a las ayudas y el respaldo a según qué proyectos. Hemos de plantearnos si el lugar donde queremos lanzar nuestra iniciativa empresarial parte de un planteamiento correcto o si, contrariamente, hay muchas razones de peso para decantarse por otra localización.

Eso nos lleva de bruces, casi sin quererlo, a uno de los principales defectos del emprendedor español: asume pocos riesgos y no piensa a escala global; de este modo, es más que probable que quiera abrir su negocio a poca distancia de su localidad. Si tienes que crear tu empresa en otra provincia, ¡valóralo! Tal vez sea inviable o plantee inconvenientes, pero en muchas ocasiones el cambio merece la pena; incluso tener dos sedes puede ofrecerte un enorme respaldo financiero en forma de ayudas institucionales.

Para montar tu empresa debes cuestionártelo todo. Esto puede y debe incluir incluso dónde vives. Pensarás que eso es muy bonito, pero hay cosas difícilmente planteables, sobre todo cuando se tienen obligaciones familiares. Es cierto. Pero si no las tienes, o si las que tienes te permiten hacerlo, deberías plantearte si es viable elegir dónde establecer tu negocio dentro del mapa de... ¿España? ¿De veras de España? Pensemos en grande. Tal vez nuestro negocio deba nacer, por ejemplo, en Londres. En la aldea global en que vivimos, trámites como los de constituir una empresa en Inglaterra son similares en cuanto a papeleo a los que se deben realizar para constituirla en España.

Sin que le concedas más valor que el de mi intuición personal, me permito el atrevimiento de comentarte cuáles creo que son los sectores pujantes para montar negocios, o al menos los sectores que ofrecen actualmente mejores perspectivas para convertirse en buenas oportunidades empresariales en los años venideros.

Posiblemente no estén todos los que son, ni sean todos los que están; es tan sólo una guía personal de sectores que considero interesantes. Y como lo cortés no quita lo valiente, bien puede ser que en tu caso lo más razonable sea, simplemente, abrir una tienda de ropa frente a tu casa.

Tecnología e Internet

Hace años que vengo oyendo que «el futuro es Internet», y creo que ha llegado la hora de afirmar sin miedo a equivocarme que Internet ha dejado de ser el futuro para convertirse en un presente muy consolidado. Por este motivo, cualquier nueva tecnología desarrollada bajo el paraguas de la red me parece interesantísima.

Yo seguía muy de cerca las tendencias de Silicon Valley a principios y mediados de la década de los noventa, y en aquel entonces se hablaba sin descanso de Internet. Actualmente, en la meca de la informática apenas se habla de Internet, que es un medio y no un fin, y además ya está prácticamente presente en todos los hogares.

Las nuevas apuestas son conceptos mixtos, como la biotecnología o las tecnologías limpias y sostenibles[11] potenciadas por los efectos de la red. Las compañías biotecnológicas y las empresas que mejoran la productividad o eficiencia de los productos y servicios actualmente están de moda. Por allí pueden ir los tiros de nuestro día a día dentro de diez años.

Internet ha sido la gran revolución de los últimos quince años. En España, según la encuesta «Panel de Hogares» correspondiente al tercer trimestre de 2009 del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI)[12] de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, tenemos más de 25 millones de personas que utilizan de manera profesional o personal la red de redes. Internet evoluciona rápidamente pero siempre con un respeto riguroso a una máxima: replantear lo establecido, discutirlo y mejorarlo creando nuevos estándares.

Ese ritmo vertiginoso viene acompañado de un hecho irrefutable: Internet está aquí para quedarse y ya no es una fuente de futuro negocio como se concebía antaño. Internet ha madurado y hoy por hoy constituye un mercado real y emergente en el que las posibilidades de negocio para el que «da con la tecla exacta» son exponenciales. Internet es el mercado más democrático que existe, ya que permite que alguien con una magnífica idea, un buen desarrollo o una gran capacidad de ejecución pueda competir de tú a tú con cualquiera, incluidas multinacionales poderosísimas y bien establecidas. Aunque pueda sonar paradójico, un buen equipo, una buena idea y un buen proyecto de comercio electrónico podría competir con Zara o El Corte Inglés con una décima parte de sus recursos. Esto mismo, fuera de la esfera cibernética, es decir, en el mundo real, es una quimera por más talento que tengas.

En España el comercio electrónico crece de forma vertiginosa, y seguirá haciéndolo en los próximos años. Esto es así pese a épocas de crisis económica, lo que refleja que es un sector en que el emprendedor queda «protegido», y que incluso en los peores momentos se muestra contracíclico. Basta señalar que según la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (CMT), en el primer trimestre de 2010 el comercio electrónico en España alcanzó un volumen de negocio de 1.669,9 millones de euros, lo que supone un 34,8 % más que en el mismo trimestre de 2009, con un total de 23,6 millones de operaciones.

Las nuevas tecnologías son un escenario perfecto para el desarrollo de nuevas

iniciativas empresariales, incluso en los momentos macroeconómicos más difíciles.

Energías renovables

En la actualidad, el negocio de las energías renovables atraviesa un momento delicado debido a la retirada de las ayudas planteada por el Gobierno español; aun con todo, para mí sigue siendo un sector con mucho empuje y que representa una clara oportunidad de futuro. Baste decir que las grandes empresas americanas, que han realizado fuertes inversiones en energía solar y eólica en España, lo siguen haciendo. Y si bien es cierto que los pequeños inversores se están batiendo en retirada de puro asustados por la reducción de las ayudas, los inversores profesionales siguen apostando por él.

Servicios exteriores

Somos un mercado objetivamente pequeño. Sí, ya sé que somos más de 45 millones de personas, pero globalmente el mercado en España es minúsculo, algo así como un pueblo grande. En términos de producto interior bruto (PIB), España era el noveno país del mundo en 2009. En pocos años, concretamente en 2014, se estima que seremos la duodécima economía del mundo. En 2050 habremos retrocedido más allá de la vigésima posición.

El mundo es global y hemos de aprovecharlo. Un negocio con sede en España no sólo debe estar abierto al mundo, sino que en muchos casos el exterior será su mercado principal. A la hora de valorar el mercado exterior, tendemos a dar prioridad al concepto del idioma, es decir, a los países con los que compartimos lengua, como Latinoamérica, en lugar de orientarnos hacia potencias emergentes, como pueden ser China, Brasil o India, donde la potencialidad de esos enormes mercados de fuerte crecimiento es superior a la de los países hispanos, generalmente con muchos menos recursos, menos capacidad de generar riquezas e incluso saturados de empresas españolas en ciertos sectores.

Por poner un ejemplo: en el inmenso mercado chino hay casi 1.400 millones de consumidores potenciales. Es un mercado global mucho mayor que el de todos los países latinoamericanos juntos. Sin duda es cierto que un número muy importante de chinos aún no son consumidores, pero el crecimiento desde las zonas rurales y el número de personas que empiezan a engrosar las clases medias es exponencial e imparable. Para ser muy gráficos, según el Ministerio de Economía y Hacienda en España hay 89.000 personas millonarias, es decir, ciudadanos cuyo patrimonio neto supera el millón de euros. Según el informe de riqueza elaborado por la revista *Hurun*, en 2010 China tenía más de 875.000 millonarios. Ésas son las proporciones y diferencias de mercado, y lo más importante es que año tras año siguen creciendo a un ritmo vertiginoso.

De los mayores países emergentes (India, China y Brasil), mi favorito sin

ningún tipo de dudas es el país americano; hay facilidades para entrar en el mercado y las iniciativas españolas son muy bien recibidas. Además, quiero destacar el papel del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), que es un interesante apoyo a la asesoría y el desarrollo de empresas españolas que quieran instalarse en el extranjero.

Coaching,[13] *e-learning*[14] y formación

Cada vez con más frecuencia, universidades y escuelas de negocios se ven incapaces de ofrecer formación acorde no sólo con los nuevos tiempos y tecnologías, sino sobre todo específica para nichos concretos y mucho más dinámica. Decía el ensayista y poeta francés Paul Valéry que «El problema de nuestros tiempos es que el futuro ya no es lo que era». La educación se enfrenta a un escenario complejo; aunque por una parte supone una enorme oportunidad comercial, también exigirá un enorme esfuerzo de adaptación a los nuevos medios digitales por parte de los docentes y los padres, así como conllevará una profunda remodelación de muchos de los modelos educativos existentes que, a día de hoy, parecen indiscutibles.

Según el antropólogo Robin Dumbar, el número de individuos con los que una persona puede desarrollarse plenamente se sitúa en torno a los 150. Esta teoría se conoce como el «número de Dumbar» y está vinculado directamente con el tamaño de nuestro neocórtex cerebral y su capacidad de proceso. Eso nos lleva a que un «no nativo digital», como lo son nuestros docentes, puede interactuar hasta con un número teórico máximo de 150 personas. Ahora bien, las nuevas tecnologías hacen que la capacidad de interrelación social de nuestros jóvenes, los nativos digitales, se dispare exponencialmente. Esto nos lleva a pensar que en 2020 un docente medio tendrá la capacidad de atender a una cantidad de alumnos cuyo número de Dumbar se dispare hasta 350. Podrán procesar más y mejores informaciones y contactos y serán mucho más ágiles mentalmente de lo que fue la generación anterior. Este nuevo escenario que se irá desplegando poco a poco dará lugar a un período de *impasse*, durante el cual el docente demostrará menos capacidades que el alumno, lo cual supondrá un punto de inflexión por el que se impondrá un cambio de concepto educativo.

Marc Prensky, prestigioso gurú experto en *e-learning*, afirma que «los alumnos han cambiado de forma radical; como consecuencia de ello ya no son las personas para las cuales se ha diseñado nuestro sistema educativo». No puedo estar más de acuerdo con él. Esta situación ya está sucediendo pero se hará más evidente en muy pocos años, y la brecha entre un sistema educativo anquilosado y unos alumnos imbuidos en la tecnología 2.0 crecerá exponencialmente, hasta el punto de que el sistema educativo actual, tal como lo concebimos, carecerá de sentido.

Muy pronto, los nativos digitales, y con ello nos referimos a una gran parte de los nacidos a partir de 1985, vertebrarán una nueva sociedad en que el abismo generacional será más profundo y más rápido que nunca. Durante muchos años convivirán dos generaciones: los hijos del *baby boom* y los nativos digitales. Sólo

nos separarán treinta años, seremos muy cercanos pero muy distantes a la vez.

El nativo digital responde a y aprende de estímulos que sus predecesores ni siquiera logran comprender; evolucionan rápido, no comprenden el concepto de la tecnología, ya que para ellos la tecnología no existe, la tecnología «es», nacieron con ella, son más rápidos, más creativos, más abiertos e interactúan de otra manera muy diferente a la de las generaciones anteriores. Hablamos de una generación que no observa ni aprende; simplemente participa, comparte, interactúa. Vamos a conocer una generación que vivirá la mayor parte de su vida bajo el concepto de «conexión total», conectividad entre los individuos, conectividad en Internet. Además, en un escenario muy cercano desarrollarán la conectividad de la persona con las máquinas inteligentes de su entorno. Es una generación que nunca comprenderá qué es un teléfono. El primer terminal de comunicación que tendrán en sus manos, y posiblemente a muy temprana edad, será un avanzado dispositivo tipo *smartphone*, evolución directa de los que hoy ya pueblan el mercado.

La revolución del *e-learning 2.0* llegará a los colegios de nuestros hijos, que vivirán una reestructuración similar a la que Internet ha vivido con las nuevas tecnologías y la aparición de la web 2.0. El alumno no será un receptor pasivo del mensaje, sino que interactuará con él, cambiando el rol del educador; desempeñará un papel activo en la comunicación, que dejará de ser un canal unidireccional y se convertirá en un nuevo medio, un incentivo y un estímulo del alto rendimiento intelectual. El profesor pasará a ser un «indigente» digital en comparación con sus alumnos, pues desde muy temprana edad serán expertos en tecnologías y podrán manifestar una relativa superioridad en el uso de las herramientas técnicas más comunes en el entorno escolar, que para ellos serán tan sencillas y accesibles como complicadas para nuestros maestros.

El concepto de exposición y aprendizaje escolar, realizando dos o tres preguntas diarias a un mentor, cambiará radicalmente con el aprendizaje digital. Cientos de preguntas al día a través de un motor de búsqueda en Internet, que sacian y retroalimentan la inteligencia y ansias de información del alumno, forzándole a un crecimiento intelectual nunca antes experimentado.

Cada día se realizan tres billones de búsquedas sólo en Google, y en 2015 se estima que serán cerca de nueve billones. La principal conclusión que podemos alcanzar es que el modelo tradicional educativo, el modelo *broadcasting*[15] va a desaparecer. Lo importante es la conversación, aprender interactuando y no observando, y estos cambios exigirán un cambio formativo del personal docente sin precedentes. El guía de la información y aprendizaje de un alumno no será su profesor; será Internet. El profesor desempeñará una función de moderador en ese aprendizaje entre el alumno y su medio natural: la red. Conceptos como los libros de texto y los cuadernos de ejercicios no sólo no existirán, sino que carecerán de toda lógica, y en los próximos diez o quince años será muy difícil defender su necesidad. Aunque carecemos de referencias y experiencias personales válidas que nos puedan orientar en esta situación, lo que sí sabemos es que el modelo anterior no sirve. Necesitamos encontrar y crear nuestras propias referencias personales que, con el

tiempo, permitan desarrollar un nuevo modelo educativo.

El modelo familiar de «protección y represión» ante los estímulos tecnológicos deberá evolucionar hacia un modelo más abierto y participativo respecto a las nuevas tecnologías. La familia debe ayudar en esa labor de intermediación en la información que recibe, moderando y relativizando los contenidos, ayudando a consumir información con un punto de vista crítico, esforzándose en encontrar un balance medio entre el tiempo físico y digital, buscando un equilibrio emocional y moral en el uso de las nuevas tecnologías, y adaptándonos nosotros mismos, sus progenitores, a un medio que está cambiando el mundo.

La escuela se definirá como una comunidad colaborativa, que potencia y dirige el aprendizaje en un ecosistema de información donde el alumno y el profesor comparten un mismo rol. Éste traspasa los límites fijos y lleva el aprendizaje a un concepto 24x7, en el que el alumno recibe estímulos, interactúa, comparte y aprende, dentro y fuera de las aulas por igual, los siete días de la semana y a todas horas. La educación no se circunscribe a un espacio físico cerrado; la escuela se transforma en una red social de personas que se interrelacionan en cualquier momento; la escuela no es un lugar, sino un sistema accesible desde cualquier lugar y desde múltiples soportes tecnológicos; la escuela deviene un «Aula Abierta Digital». Se acerca un tiempo fascinante en que las graves deficiencias educativas actuales habrán desaparecido. Intentemos no desaparecer con ellas por no querer entender a esta nueva especie, los nativos digitales.

Servicios a personas

El envejecimiento de la población y la certeza de que con los avances de la genética y la medicina viviremos más y mejor, hacen que tengan mucho sentido los modelos de negocio basados en la atención a terceros, especialmente a nuestros mayores. A medio plazo, el envejecimiento progresivo de un porcentaje cada vez mayor de la población europea traerá consigo un número creciente de consumidores de la tercera edad, que requerirán nuevos servicios que atender. En España este fenómeno social será especialmente cruel para el mercado laboral en los próximos años. Según un informe de la oficina estadística Eurostat seremos el país de la Unión Europea con mayor proporción de jubilados (35,6 %) y menos personas en edad de trabajar (52,9 %) sobre el total de la población en el año 2050.

Uno de los factores clave en los próximos años será un incremento considerable de los mayores de ochenta años, que se triplicarán en el conjunto de la UE, pasando de representar un 4 % de la población en 2004 a un 11,4 % en 2050. Las cifras más elevadas se observan en Italia (14,1 % de mayores de ochenta años sobre el total de la población), Alemania (13,6 %) y España (12,8 %). Esto significa que la tasa de dependencia de los jubilados (que se calcula como la proporción que representa la población menor de dieciséis años y mayor de sesenta y cinco que no está en edad de trabajar sobre la que sí lo está) se incrementará del 24,6 % en 2004 hasta un espectacular 67,5 % en 2050.

Medios de comunicación

En la lista de negocios con un índice de riesgo elevado podríamos englobar todos aquellos relacionados con los medios de comunicación. El sector periodístico está en plena etapa de reconversión, intentando averiguar cuáles son los formatos que funcionarán en el futuro y cómo adaptar sus estructuras a estos mercados, limitar costes y evitar una dependencia casi única del mercado publicitario. En España, durante la etapa 2008-2010, la caída de ingresos por publicidad provocó el cierre de cabeceras históricas como *Segundamano* (que ahora se publica exclusivamente vía web), *Teleindiscreta* (que cerró sus puertas en 2008) y otras cabeceras más recientes como el diario gratuito *Metro* (2009), o la vanguardista revista orientada al público gay *Zero* (2010); incluso los medios *online*, a los que se supone una estructura de costes menor, como Soitu.es (2009) no han aguantado el tirón. Decenas de medios han tenido que cesar su actividad ante la reducción del pastel publicitario a repartir y la pujanza de Internet. Al mismo tiempo, las empresas que han logrado resistir no han podido evitar la presentación de expedientes de regulación de empleo, conocidos como ERE, y han tenido que despedir a una parte importante de sus plantillas, siendo esta circunstancia un denominador común tanto para medios públicos como privados.

Es cierto que sobre el papel este escenario con cifras nada halagüeñas dibuja un triste panorama para los medios de comunicación, pero desde mi perspectiva también es terreno abonado para nuevas oportunidades. Estamos en un mundo cambiante, lo cual afecta a algunos sectores más que a otros. La comunicación es uno de ellos. La menor competencia y la audacia estratégica para adaptarse a los cambios hacen de este momento una buena oportunidad para quien logre desarrollar nuevos modelos de negocio. Me resultan especialmente interesantes los basados en periodismo ciudadano: una persona, un móvil con cámara y acceso a Internet es un medio en sí mismo. El sector no vivirá eternamente de espaldas a esta nueva realidad y alguna mente avispada sabrá aprovecharlo.

Éstos son algunos ejemplos de sectores que, para mí, e insisto en que es un punto de vista muy personal, podrían tener sentido. Ahora tú debes pensar y buscar los tuyos. Recuerda que no hay verdades absolutas, y aunque existan sectores muy atractivos, lo más probable es que el negocio ideal para ti sea el que te motiva, el que te hace disfrutar con tu trabajo; en definitiva, el que enlaza con tus pasiones y donde crees que puedes aportar tu talento y capacidad.

RECUERDA

- La idea es un medio, la primera piedra del edificio que quieres construir, pero no debe ser tu motivación principal.
- Esa idea brillante para crear tu negocio siempre parte de la observación y luego del correcto análisis de viabilidad. Para encontrar la idea has de salir a

buscarla, hay que pelearla y perseguirla, sin prisa pero sin pausa.

- Expón tu idea a la gente de tu entorno. A continuación, valora todas las críticas recibidas y las debilidades identificadas en este proceso, no obvies ninguna e intenta darles respuesta.
- Debes definir claramente quién será tu cliente inicial. Después piensa si en el mercado encontrará una solución mejor, más acorde con sus necesidades que la tuya, y de ser así, analiza por qué. Conoce a tu competencia.

3

Dar el salto

Hay tres grupos de personas: los que hacen que las cosas pasen; los que miran las cosas que pasan, y los que se preguntan qué pasó.

NICHOLAS MURRAY BUTLER

3.1. Marco socioeconómico del emprendedor

En términos sociales y económicos estamos viviendo un momento especial. Muchas personas entienden que la lógica del pensamiento manda y en momentos de incertidumbre debemos permanecer cautelosamente quietos para seguir saliendo en la foto y que, por lo tanto, los riesgos deben esperar. Por este motivo, me atrevo a decir que uno de los mayores enemigos de la cultura emprendedora del país... ¡son las madres! Sí, efectivamente, esas madres que plantean dudas por miedo a que sus vástagos abandonen su zona de seguridad, con frases como: «Hijo, pero ¿por qué no dejas de hacer esas tonterías y trabajas en el banco como tu padre?». Aunque lo hacen con toda su buena intención, si se supiera el daño que hacen esas presiones domésticas al mundo de la empresa seguramente las ilegalizarían. Derribemos el mito. No necesitas una nómina, ni trabajar para un tercero, ni tener trabajo seguro, ni poder firmar tu hipoteca para ser feliz.

Darme por satisfecho con lo que tengo y no ponerme retos futuros que me permitan crecer es un pensamiento conservador que choca con la idea del emprendedor. Yo te animo a todo lo contrario. Cualquier momento es bueno; de hecho, si las cosas van bien ¿por qué no vas a intentarlo? Si las cosas están complicadas ¡tampoco hay excusa!: los períodos de pesimismo son ideales para lanzar nuevas iniciativas. Sea como fuere, en ambos casos hay que correr riesgos y ser valiente.

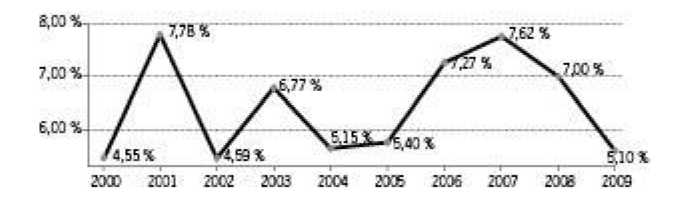
Cuando las cosas van mal todo el mundo se plantea cambios. Si tu sueño es, por ejemplo, distribuir material de oficina a empresas de tu ciudad, en un momento de bonanza económica probablemente te sea más difícil convencer a ciertos clientes de

que prueben tu servicio, ya que posiblemente tengan proveedores consolidados. Siempre hay que esforzarse por buscar y encontrar esa oportunidad imprevista. En tiempos de crisis, las empresas se ven impelidas a aguzar el ingenio y están especialmente abiertas a cambiar y a mejorar. Ese proveedor que llevaba años atendiéndoles y que parecía intocable, tal vez se encuentre en apuros y ya no pueda ofrecer unos precios competitivos o un servicio de calidad, por ejemplo al haberse visto forzado a despedir a sus mejores comerciales. Como dice el refrán, a río revuelto, ganancia de pescadores. Por lo tanto, en tiempos turbulentos es importante transformar el cambio en oportunidades para tu iniciativa.

La segunda de estas oportunidades es la parálisis. En momentos difíciles, el miedo nos incapacita, no nos permite pensar. Muchas compañías actúan exactamente igual que las personas que las dirigen. La inseguridad les bloquea y se apegan al lamento sobre la situación global y la caída de sus resultados. Los árboles les impiden ver el bosque de las nuevas oportunidades que se abren ante ellos en su negocio y, por ese motivo, no avanzan, en muchas ocasiones hasta que es demasiado tarde y han perdido oportunidades que a lo mejor tú puedes aprovechar.

Un ejemplo de dicha parálisis se manifiesta en el hecho de que la actividad emprendedora en España en 2009 descendió hasta alcanzar un 5,1 % de la población; datos únicamente comparables a los obtenidos en el año 2000, como vemos en el siguiente cuadro.

Evolución del Índice TEA que mide la actividad emprendedora total en España en el período 2000-2009



Fuente: Informe GEM, 2009.

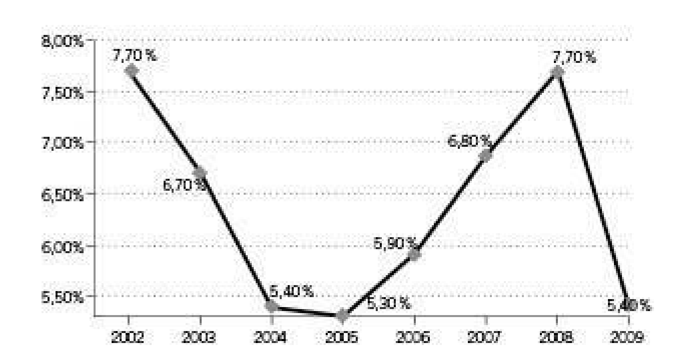
Al margen de la situación económica actual cabe destacar un factor determinante: la escasa cultura empresarial de nuestro país. No hay vocación de empresa; es más, la vocación histórica del español medio es ser funcionario. Esto, que sobre el papel puede parecer duro o triste, debes transformarlo en una oportunidad para ti mismo. En el mundo de la empresa, los mercados anglosajones son mucho más competitivos que los mercados latinos, por lo que el porcentaje de emprendedores es mucho más elevado. El hecho de que en España ese porcentaje sea más bajo es un factor que te favorece. ¡Menos competencia, más oportunidades!

No estoy afirmando que en nuestro país no pensemos y no hablemos de organizar iniciativas empresariales, ¡sí, efectivamente todos hemos pensado hacerlo! Hablarlo lo hablamos mucho, aunque sea con unos amigos tomando unas cervezas, pero la diferencia con otros mercados es el porcentaje de gente que pasa del dicho al

hecho. Y de muestra, un botón. En un país con un escalofriante porcentaje de desempleo del 20 %, durante 2010 tan sólo un 5,40 % de los ciudadanos se planteó abrir su propio negocio en los próximos tres años. Tal como se advierte en el siguiente cuadro, en plena bonanza económica, en 2002, un 7,7 % de la población tenía previsto emprender un negocio en los siguientes tres años.

En los países con los que deberíamos competir la situación es muy distinta, incluso con un porcentaje de desempleados más bajo. Por ejemplo, en Estados Unidos, un 38 % de los ciudadanos valora la posibilidad de abrir su empresa en los próximos tres años, mientras que la media europea alcanza el 21 %. En países emergentes como Argentina este baremo se sitúa en torno al 15 %. La diferencia salta a la vista.

Población adulta española que afirma tener intención de emprender en los siguientes tres años



Fuente: Informe GEM,2009.

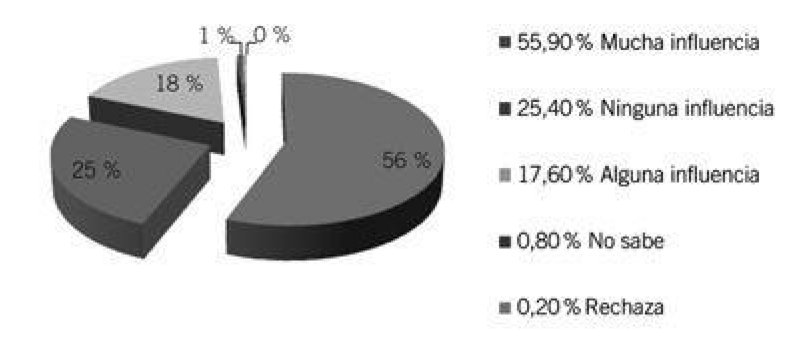
Por otro lado, el tejido industrial español es difícilmente sostenible. Nuestro modelo económico se ha sustentado en el turismo durante varias décadas, y durante la última sobre el ladrillo; somos un país proclive a prestar servicios y no a producir. Tenemos grandes empresas multinacionales, sí, es cierto, pero son pocas y por sí solas no van a sacar al país adelante y acabar con la lacra del desempleo. De hecho, este tipo de empresas viven del consumo y en períodos difíciles recortan plantillas para ampliarlas en períodos de expansión. Eso hace que la posibilidad de generar puestos de trabajo esté en manos de personas como tú, que valoran la posibilidad de crear una empresa y de desarrollar una iniciativa propia. La mejor máquina de creación de empleo pasa por la creación de miles de nuevas pymes, no sólo por contratación de promotores y empleados que puedan producirse a corto y medio plazo, sino también por todo el empleo indirecto que conlleva el aumento de toda iniciativa empresarial.

En 1977, el 30 % de la población española eran emprendedores. La sociedad, tal cual la conocíamos, se centraba en micropymes, mayoritariamente pequeño comercio, casi todas centradas en el autoempleo. En 2009 tan sólo el 5 % de la población de nuestro país se consideraba emprendedora. Es de esperar que esta cifra

aumente en los próximos años como respuesta a la coyuntura económica actual y a las medidas de estímulo que la Administración está empezando a promover, poco a poco con más convicción.

Según el Informe Ejecutivo GEM España 2009, un 55,9 % de las empresas que abandonaron la actividad empresarial en 2009 lo hicieron como consecuencia de la crisis económica.

Influencia de la crisis en el abandono de la actividad en el año 2009



La crisis que estamos padeciendo es también una ocasión óptima para impulsar nuevos modelos de crecimiento, lo cual sólo se consigue mediante la innovación. Pero la crisis económica no sólo ha variado el modelo económico. También ha afectado al perfil del emprendedor en varios aspectos.

Género: en 2009 el hombre seguía siendo más emprendedor que la mujer; para empeorar las cosas, se ha detectado un aumento cuantitativo de los hombres emprendedores, ampliando así la diferencia existente entre ambos sexos. En 2008 se había producido un importante avance de la actividad femenina, pero el decrecimiento de la actividad económica ha frenado esta tendencia.

Edad: ha aumentado la incorporación de emprendedores con una edad media de treinta y seis años, inferior a la registrada en 2008 (treinta y ocho años); esto es una buena noticia porque en los primeros momentos de la crisis se produjo un retroceso en este aspecto. En lógica consecuencia con esta tendencia positiva, la edad media de los emprendedores potenciales también disminuye hasta menos de treinta y cuatro años. Por otro lado, se advierte una mayor madurez entre los emprendedores consolidados, así como, lamentablemente, entre quienes han abandonado su actividad empresarial.

Renta: el nivel de renta de los nuevos emprendedores y de los potenciales tiende a situarse en intervalos medios y bajos. Esto no es nada positivo, ya que implica una capacidad de inversión menor para la creación de empresas y, por supuesto, una necesidad de endeudamiento mayor o la puesta en marcha de actividades más modestas. Tanto la Administración como las entidades financieras deberían tener presente que para incentivar la creación de empresas deben desempeñar un papel más proactivo.

Y, por último, dos datos más. Por un lado, ha aumentado el número de

emprendedores con titulación de grado medio alto. Por otro lado, en España el emprendedor es mayoritariamente de origen español, aunque se va notando poco a poco un incremento de emprendedores inmigrantes.

Estos datos permiten afirmar que con toda probabilidad los sectores sociales con más recorrido para crear una empresa sean las mujeres y los jóvenes, ya que estadísticamente estamos más alejados en estos aspectos de los países de nuestro entorno; además, los estímulos promovidos por la Administración se centran en estos sectores de la población. Cuestión aparte es que, por lo común, en nuestro país dichos estímulos suelen llegar tarde y mal.

Un aspecto clave que debe cambiar es la visión que la sociedad tiene del empresario. En muchos países el empresario está considerado principalmente como un facilitador de empleo. En España, el empresario despierta toda suerte de recelos, que en ocasiones coquetean con el desprecio. Se ve al empresario como un personaje huraño que intentará pagar lo mínimo para exigir lo máximo sin asumir nunca sus responsabilidades. No me cabe duda de que hay casos así, pero son los menos. Por lo general, si algo se puede decir del empresario español es que es valiente, pues desarrolla su negocio en un ambiente socialmente hostil.

No cabe duda de que es muy positivo que la Administración estimule la creación de empresas por medio de ventajas fiscales o subvenciones, así como con la puesta en marcha de viveros de empresas o facilitando acuerdos con universidades. Sin embargo, mucho más importante desde mi punto de vista es que revalorice la percepción social del empresario. Si en España se percibiera al empresariado con un poco más de rigor y respeto, pues no por nada es el mayor creador de empleo, tal vez no habría que incentivar la vocación empresarial, pues ésta nacería sola como fruto del desarrollo personal de miles de españoles. Mientras el empresario siga siendo visto como un explotador, el fomento de la cultura emprendedora caerá en saco roto.

Tristemente, lo único que algunos políticos cortos de miras persiguen es «cumplir con el expediente», y de este modo publicitar que apoyan la iniciativa privada y el tejido empresarial gracias a algún informe que harán público poco antes de las elecciones. Si de verdad queremos darle un buen empuje a los emprendedores, dejemos de construir viveros de empresas. Hay que ir a la base, informar y estimular desde la educación sobre la figura del empresario. ¿Qué mejor campaña que revalorizar la figura de nuestro empresariado para lograr que más personas quieran llegar a serlo?

Por desgracia, la imagen del empresariado está muy politizada. En el amplio espectro político de este país, no son pocos los partidos que presentan al empresario como la gran amenaza de los trabajadores. A esta «mala prensa» debemos añadir ese aspecto tan intrínsecamente español como es la envidia que, junto a un falso igualitarismo promovido por algunos sectores sociales, han alimentado el desprecio social por la figura del empresario. Esto se vio acentuado especialmente en un momento de crecimiento, entre 2003 y 2007, cuando el puesto de trabajo parecía carecer de valor. El empleo abundaba, no había que luchar por él, y si una persona quería cambiar de trabajo tenía otro, posiblemente mejor remunerado, a las pocas

semanas o meses. Esta circunstancia nos hizo creer que lo que el empresario nos ofrecía, la posibilidad de trabajo, era algo sin importancia, ya que caía de los árboles abundantemente y no suponía esfuerzo alguno encontrarlo.

Pese a todo, sigo convencido de que cada vez más gente como tú encontrará una salida a sus problemas para desarrollar una iniciativa por cuenta propia. Cambiará el ciclo y cada vez más españoles aspirarán a parecerse a Amancio Ortega antes que a trabajar como funcionario para la Tesorería de la Seguridad Social, siendo ambas actividades necesarias y respetables. Cuando ésta sea la tendencia mayoritaria, el país habrá cambiado para siempre y con él su tejido social y productivo. Estoy convencido de que ese día está más cerca de lo que todos pensamos y que el proceso no tiene vuelta atrás.

Si te has decidido a dar el salto, te invito también a abandonar en este mismo momento la cultura de la queja. Podríamos quejarnos de muchas cosas, es cierto. Si nos comparamos con otros países es fácil ver lo tristes que salimos en la foto. Los problemas son los muros que nos impiden ver la meta de nuestro objetivo. Es hora de que te centres en saltar esos muros, no en lamentarte de lo altos que se ven en tu camino. Recuerda que el momento «científicamente adecuado» no existe. Si te sientas a esperarlo éste nunca llegará. El mejor momento para lanzar tu iniciativa es siempre el mismo: AHORA.

3.2. Motivación para emprender

Hasta ahora he hablado de la idea que tenemos de emprender nuestro negocio y del contexto socioeconómico para llevarlo a cabo. Pero para poner en marcha una idea hay que contar con la fuerza para realizarla: la motivación. La palabra «motivación» proviene del latín *motus*, que tiene que ver con «aquello que moviliza al sujeto para ejecutar una actividad», es decir, el motor de «arranque». La motivación para emprender es poner en marcha un proyecto empresarial, asumiendo el riesgo que conlleva, a cambio de un beneficio empresarial que llamamos «remuneración». En realidad emprendemos todos los días; tomamos decisiones de manera corriente que acarrean unas consecuencias y unos riesgos que asumimos y aceptamos. Emprender es atreverse.

Emprender requiere inicialmente **desaprender**. Esto consiste en desarrollar una visión crítica para identificar, analizar y cuestionar esos planteamientos previamente adquiridos. De hecho, muchas cosas que damos por hechas en nuestro día a día no nos hacen más felices, por eso debemos cuestionarlas.

En segundo lugar debemos **aprender**; es decir, emprender lleva implícita la palabra «aprender». En realidad una de las mejores fuentes de aprendizaje es el error, que seguro tendremos a lo largo de nuestra aventura empresarial.

En el potencial del emprendedor intervienen varios factores:

Potencial de crecimiento del emprendedor

Capacidad personal	Capacidad técnica	Capacidad emprendedora	Capacidad empresarial
— Autonomía	— Conocimiento sectorial práctico	— Desarrollo de sensibilidad emprendedora (iniciativa, apertura mental, creatividad y gestión de riesgos)	— Gestión de proyectos y equipos
— Autoestima	— Visión técnica global de implementación de procesos	— Liderazgo	— Conocimiento administrativo y contable
— Desarrollo de inteligencia emocional	— Innovación y aplicación del uso de las TIC	— Desarrollo de capacidades sociales	— Conocimiento fiscal y financiero
— Capacidad de trabajo y organización		— Detección y solución de problemas	— Cultura empresarial general
— Capacidad de aprendizaje			

Fuente: elaboracion propia.

De este cuadro se desprende que entre las características psicológicas de un emprendedor figuran: autonomía, autoestima, capacidad de desarrollo de la inteligencia emocional, la plena dedicación al proyecto, el espíritu de sacrificio, la capacidad de trabajo, la capacidad de liderazgo, el optimismo, la voluntad de aprender y, sobre todo, la ilusión. Si en tu caso no tienes la mayoría de las características mencionadas, ni la intención de aprender a desarrollarlas, es muy posible que no puedas ser un emprendedor.

Decía Fernando Trías de Bes, en su libro *El libro negro del emprendedor* (Empresa Activa, 2007, Barcelona), que «hay que diferenciar motivo de motivación: el **motivo** es un detonante, es una causa. El motivo que provoca una decisión no es importante mientras haya una ilusión real. La **motivación**, sin embargo, son las ganas, la ilusión y el deseo profundo de emprender». De las palabras de Fernando Trías se desprende que, tal como venimos diciendo, la verdadera motivación proviene del interior de cada uno, de la ilusión que tenga para desarrollar un proyecto, sin abandonar la realidad y sin obviar el riesgo que supone. Desde este punto de vista, cualquier motivación es válida, desde los argumentos sesudos hasta los más banales. Desde una noble ansia de superación personal hasta el ánimo, muy español por cierto, de darle en las narices a tu cuñado en la cena de Navidad demostrándole lo que has sido capaz de lograr.

Quien quiere encuentra su motivación, ya sea de una manera natural o forzada, si es que instintivamente la está buscando. Yo también lo hice, de hecho más que encontrarla diría que me di de bruces con ella. Con veinte años acaparaba demasiadas actividades para la concepción de mis padres del canon tradicional vital de un joven estudiante. Esta situación de cierta incomprensión familiar hacia mis inquietudes tensó el ambiente hasta el punto de «invitarme» a vivir por mi cuenta; vamos, a «buscarme la vida». A las pocas horas de recibir tan cordial invitación, no sé muy bien cómo pero ahí estaba, buscándome la vida. Con una innegable confusión mental, muchas ideas en la cabeza, unas 60.000 pesetas (360 euros) en el bolsillo, una maleta y una habitación en una pensión, lo que más deseaba era demostrar mis capacidades a la gente de mi entorno. Más de quince años después, creo que lo he conseguido, y que aquella situación fue un revulsivo, tan duro como necesario, que me ha servido como motivación constante. Cuál sea la motivación es secundario; lo

que de veras importa es que ésta sea fuerte y sostenida en el tiempo.

Según los datos del Informe Ejecutivo 2009 GEM España, el principal motivo para emprender en España es la oportunidad de negocio frente a la necesidad de emprender. En el siguiente cuadro se detalla la evolución en el comportamiento del emprendedor en los últimos años:

Evolución del tipo de comportamiento emprendedor en España como porcentaje de la población adulta y como porcentaje TEA total

Año	TEA	TEA oportunidad	TEA necesidad	TEA otro caso
2001	6,3 (100 %)	4,4 (70,5 %)	1,61 (22,5 %)	0,2 (4,0 %)
2002	4,5 (100 %)	3,4 (74,5 %)	1,0 (22,2 %)	0,1 (3,3 %)
2003	6,7 (100 %)	6,0 (89,4 %)	0,5 (7,5 %)	0,2 (3,1 %)
2004	5,1 (100 %)	4,5 (88,0 %)	0,6 (12,0 %)	0,0 (0,0 %)
2005	5,4 (100 %)	5,5 (81,5 %)	0,8 (14,8 %)	0,2 (3,7 %)
2006	7,2 (100 %)	6,1 (84,1 %)	1,1 (15,2 %)	0,0 (0,6 %)
2007	7,6 (100 %)	5,8 (76,4 %)	1,1 (14,9 %)	0,6 (8,7 %)
2008	7,0 (100 %)	5,6 (80,0 %)	1,0 (14,8 %)	0,4 (5,2 %)
2009	5,1 (100 %)	4,1 (80,1 %)	0,8 (15,8 %)	0,2 (4,1 %)

Fuente: Informe GEM, 2009.

A primera vista, el incremento de la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) por necesidad puede parecer menor que el esperado, teniendo en cuenta que en el momento de la medición nuestra tasa de paro se situaba por encima del 17 %. Pero la puesta en marcha de nuevos negocios y las altas de nuevos autónomos llevan su tiempo, por lo que cabe esperar un repunte significativo de este indicador en 2010. A pesar de las medidas aplicadas para agilizar la burocracia y para disponer del subsidio de paro (mediante la capitalización o el pago único por desempleo), además de otros recursos pensados para impulsar la creación de nuevas empresas, no hay que olvidar que el emprendedor debe seleccionar un sector, desarrollar una idea y llevar a cabo un conjunto de acciones que implican una media de más de seis meses antes de que la actividad en cuestión empiece. Por otro lado, la crudeza de esta crisis ha invitado a muchas personas a prejubilarse, sin ninguna intención por su parte de crear una empresa para proseguir con su vida profesional.

Si analizamos la motivación del emprendedor por oportunidad, observamos que durante el año 2009 la búsqueda de mayor independencia frente al mero ánimo de lucro sigue figurando en una ventajosa primera posición. Llama la atención este comportamiento, sobre todo en plena crisis económica, y quizá se deba al escaso espíritu emprendedor que existe en España.



Fuente: Informe GEM, 2009.

3.3. Todo lo que debes saber sobre ayudas y subvenciones

Dios provee a cada pájaro con un alimento, pero no se lo echa en el nido.

GEORGE HERBERT

Una vez tenemos la idea y la motivación, antes de ponernos manos a la obra con nuestro negocio debemos plantearnos en qué medida podemos contar con ayudas públicas. Quiero dejar claro que en este punto voy a ser totalmente sincero y apelaré siempre a tu capacidad para ser realista en esta cuestión. Además, intentaré facilitar la mayor parte del trámite.

Las subvenciones y ayudas se conceden sobre la base de una serie de condiciones que la empresa solicitante debe cumplir. Estas condiciones para conseguir la ayuda o subvención deben estar justificadas en los documentos que nos exigen al solicitar la subvención o ayuda para la empresa, y posteriormente a la concesión también debe demostrarse que se cumplen.

La concesión de las ayudas o subvenciones a fondo perdido, es decir que no hay que devolver, no son del todo gratuitas, ya que pasan a la contabilidad de la empresa como un ingreso, y como tal hay que declararlo ante Hacienda. Por ejemplo, si recibes una ayuda de 200.000 euros, de momento tienes esa cantidad de dinero como beneficio, que deberás declarar en tu Impuesto de Sociedades y pagar por ellos. Se trata de ingresos denominados «otros ingresos de explotación» que van directamente a la cuenta de explotación de la empresa.

Esto no ocurre en los préstamos más o menos beneficiosos, ni con las bonificaciones o reducciones de los costes sociales vía Seguridad Social. Éstas sí son «gratis». Existen cuatro tipos de subvenciones, según los organismos convocantes, a las que podemos optar:

1. Subvenciones de la Unión Europea
2. Subvenciones de la Administración del Estado
3. Subvenciones de las comunidades autónomas

4. Subvenciones de los ayuntamientos

Las ayudas de los organismos públicos son muy variadas:

- Ayudas directas a la contratación de trabajadores
- Bonificaciones de las cuotas a la Seguridad Social
- Incentivos fiscales
- Ayudas financieras
- Asesoramiento empresarial
- Ayudas a la inversión
- Ayudas al fomento de la innovación
- Ayudas para mejora de la competitividad
- Ayudas a la Investigación y Desarrollo (I+D)

Debes tener en cuenta que:

- La subvención es un incentivo económico y NO una financiación. En caso de que te la concedan, en pocas ocasiones financia el cien por cien del proyecto, por lo que gran parte de la financiación recaerá directamente sobre ti.
- Es posible que debas realizar la inversión y posteriormente solicitar la ayuda, por lo que debes valorar el riesgo de que no te concedan la subvención.
- Entre la solicitud, el estudio, la concesión y el ingreso definitivo del dinero puede transcurrir un largo período de tiempo; además, debes contar con los gastos de gestión que genere la tramitación.
- Debes estudiar detenidamente las bases y los requisitos de la ayuda. En ocasiones se exigen tanto en el momento de la solicitud como con posterioridad. Su incumplimiento puede conllevar la devolución de lo cobrado, y esto sucede con más frecuencia de lo que cabría esperar.

1. Subvenciones de la Unión Europea:
La Unión Europea fomenta el desarrollo y la capacidad económica de sus Estados miembros. Con este propósito facilita tanto ayudas encaminadas al desarrollo y la creación de nuevas empresas como información de todo tipo para afrontar los riesgos y quehaceres propios de un empresario. Por ejemplo:

***Subvenciones y ayudas** del Programa para la Innovación y la Competitividad (PIC) (2007-2013)*
Inicio convocatoria: 01/01/2007
Final convocatoria: 31/12/2013

Organismo otorgante: Comisión Europea
El Programa de Competitividad e Innovación, que abarca desde el 1 de enero de 2007 hasta el 31 de diciembre de 2013, contribuirá a la competitividad y a la capacidad innovadora de la Comunidad en calidad de sociedad avanzada del conocimiento, con un desarrollo sostenible basado en un crecimiento económico equilibrado y una economía social de mercado altamente competitiva, y con un elevado nivel de protección y mejora de la calidad del medio ambiente.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Fomentar la competitividad de las empresas y, en especial, de las pequeñas y medianas empresas (pymes).
- Promover la innovación, incluida la innovación ecológica.
- Acelerar el desarrollo de una sociedad de la información competitiva, innovadora e inclusiva.
- Promover la eficiencia energética y las fuentes de energías nuevas y renovables en todos los sectores, incluido el transporte.

Programa INTERREG IV C de Cooperación Interregional (2007-2013)
Inicio convocatoria: 01/01/2007
Final convocatoria: 31/12/2013
Organismo otorgante: Comisión Europea
Acciones subvencionables:

- El objetivo de este programa es el de mejorar la eficacia de la política de desarrollo regional y de contribuir a la modernización económica y a la competitividad en Europa en los sectores de la innovación, la economía de conocimiento, el medio ambiente y la prevención de riesgo por medio de la cooperación interregional.

Las prioridades de este programa son:

- Innovación y economía basada en el conocimiento.
- Innovación, investigación y desarrollo de la tecnología.
- Espíritu de la empresa y la pyme en la sociedad de la información.
- Empleo, capital humano y educación.
- Medio ambiente y prevención de los riesgos.
- Riesgos naturales y tecnológicos.
- Gestión del agua.
- Gestión de los residuos.
- Biodiversidad y conservación de la herencia natural.
- Energía y transporte duradero.

- Patrimonio cultural y paisaje.
- Asistencia técnica.

Se apoyarán dos tipos de intervención:

Las iniciativas regionales impulsadas por los protagonistas locales.

Las iniciativas «fast-track», que se crearán alrededor de ámbitos precisos de las redes compuestas de regiones con experiencia y de otros que lo son menos con el fin de compartir sus buenas prácticas.

Tipo de subvención: Subvención a fondo perdido.

2. Subvenciones de la Administración del Estado:

La Administración del Estado convoca un gran número de subvenciones y ayudas para emprendedores, y en especial para proyectos de innovación y desarrollo. Por ejemplo:

Plan Avanza 2010 para proyectos empresariales de I+D+i en las TIC

Organismo otorgante: Ministerio de Ciencia e Innovación

Cuantía de la subvención: hasta un 75 % a fondo perdido. (Subvenciones y anticipos reembolsables.)

Gastos subvencionables: Inversiones en gastos materiales e inmateriales, costes de personal, costes de subcontratación, gastos generales suplementarios directamente derivados del proyecto o acción, gastos de promoción y difusión.

Beneficiarios: Empresas españolas que desarrollen nuevos productos, procesos, aplicaciones, servicios y contenidos en el ámbito de las TIC (proyectos I+D+i).

Inversión mínima: A partir de 300.000 euros.

3. Subvenciones de las comunidades autónomas:

Las comunidades autónomas destinan también fondos con el fin de impulsar la creación y el desarrollo de empresas dentro de su ámbito territorial. Por ejemplo:

Incentivos a la Innovación y al Desarrollo Empresarial en Andalucía

Subvenciones empresas y autónomos - Empresas de nueva creación

Ayudas para: La innovación y el desarrollo empresarial, en particular su creación y su modernización, la cooperación competitiva entre las mismas, la investigación, el desarrollo y la innovación empresarial.

Tipo de subvención: Económica.

Gastos subvencionables: Los incentivos irán destinados a:

Creación de empresas.

Modernización de empresas.

Cooperación competitiva de las empresas.

La finalidad de esta línea de incentivación es promover la innovación, y, en consecuencia, la competitividad y la productividad de las empresas, especialmente pymes, mediante actuaciones basadas en la cooperación entre empresas, que se concretarán en acuerdos para la realización de una actividad común, con unos objetivos determinados y con un cierto grado de coordinación y estructuración para llevarlos a cabo, siendo su duración dependiente de los objetivos perseguidos.

Investigación, desarrollo e innovación.

Plazo para solicitar la ayuda: 30/12/2013

Quién puede solicitar la ayuda: Los beneficiarios serán, con carácter general, las empresas, especialmente las pymes, que tengan establecimiento operativo en Andalucía, o vayan a proveerse de él.

4. Subvenciones de los ayuntamientos:

En general este tipo de ayudas son más escasas y menos cuantiosas, dado que estos organismos no disponen de un elevado presupuesto.

Cómo solicitar una ayuda o subvención

Las ayudas y subvenciones se publican en el Boletín Oficial del Estado o de la comunidad, una vez convocadas. Como norma general suelen publicitarlas en las páginas web de cada una de las administraciones convocantes, para que sean accesibles a los usuarios. Sin embargo, la realidad es que todas tienen un plazo de convocatoria y unos trámites de gestión que requieren tiempo y esfuerzo. Por este motivo, mi consejo es que dejes en manos de gestores privados su solicitud y tramitación.

También puedes acceder a gran parte de la información sobre convocatorias de ayudas a través de los siguientes portales de Internet:

http://www.iasaf.com
http://www.ayudas.net/
http://ayudas2010.es/
http://www.infoayudas.com/index.php

Como habrás observado, ayudas haberlas haylas, como las meigas. Pero ¿tienes alguna posibilidad de acceder a ellas? La respuesta es que sí... pero pocas. Para empezar, encontrarás muchas menos de las que te gustaría que se adapten a tus necesidades; en ocasiones te defraudarás al ver que muchas de las subvenciones y ayudas con las que creías contar son inviables o inexistentes; para rematar la faena, tropezarás con algunas subvenciones que, sencillamente, son puro marketing político.

Siempre que hablo de ayudas de la Administración, recuerdo el especial gracejo de un político madrileño hace pocas fechas, en la inauguración de un nuevo y portentoso edificio que se destinará a un vivero de empresas y donde teóricamente se va a estimular todo tipo de actividad empresarial. Lejos de micrófonos, y de lo políticamente correcto del acto institucional, mientras tomábamos un café al margen

del resto de los invitados y le felicitaba por lo espectacular del edificio, se tapaba la boca para evitar que le leyeran los labios y ocultar su sonrisa mientras me decía «ahora sólo falta que sepamos qué coño hacer con él».

Un hecho incontestable es que faltan iniciativas públicas, y muchas de las que hay son humo. Están vacías de contenido real y se convocan simplemente porque hay un compromiso de hacerlo. Construir un edificio debería ser un medio, pero cuando se convierte en un objetivo en sí mismo por el mero hecho de cumplir, vamos por mal camino. Dicho esto, te recomiendo que para empezar asumas que las ayudas no existen, aunque tampoco sea del todo cierto. Es lo más práctico, ya que pese a existir tienden a cero, ¡por mucho que hayas leído o te hayan contado! Si por el camino puedes disfrutar de alguna subvención, tómatelo como un extra.

Como emprendedor, si en tu plan de negocio tienen un peso fundamental los apoyos económicos de la Administración, replantéate la iniciativa hasta el punto de enfocarla de otro modo o incluso renunciar a ella. Lo que creas que es «seguro» y «sencillo», en la gran mayoría de los casos no es ni una cosa ni otra.

Nunca me ha gustado organizar iniciativas pensando en las ayudas y subvenciones. Una idea de negocio o un modelo de empresa debe ser sostenible por sí mismo. Debe poder desarrollarse sin estímulo externo, dentro de un marco de competencia y mercado real.

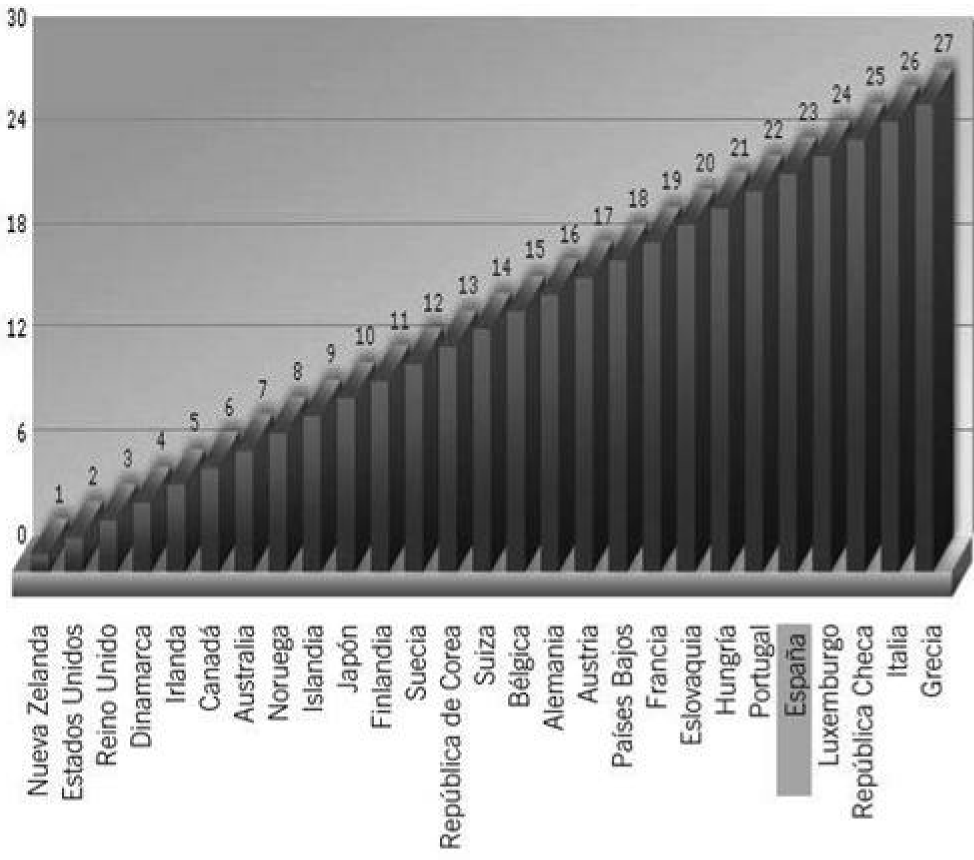
Por supuesto, también hay mucho pícaro que crea empresas en función de tal o cual paquete de medidas de ayudas, sin otro propósito que acaparar unos fondos. Hay auténticos expertos que se dedican a bucear en el mar de las subvenciones; se aseguran de cumplir con los requisitos legales y, una vez obtenidos los fondos, consiguen justificar el gasto con ingeniería contable para, a continuación, desaparecer del mapa. Sea como fuere, no estamos hablando de empresarios o emprendedores auténticos, sino de pícaros del siglo XXI. Aceptémoslo y sigamos adelante; es una buena manera de comprobar si hemos superado la cultura de la queja. Hay que ser prácticos y asumir que este ruido forma parte del paisaje. Siempre he pensado que la mejor ayuda que puedo esperar de la Administración es «que no complique» mi existencia ni la de mi proyecto. Como tendrás ocasión de comprobar, en algunas ocasiones ni siquiera eso es posible.

Algo que parece una obviedad puede no serlo tanto; mientras que por un lado existen medidas de estímulo que incentivan la creación de empresas, no se facilita el día a día de la gestión de la misma. Según el informe Doing Business,[16] dependiente del Banco Mundial y que mide la facilidad para hacer negocios en 183 países, España se encuentra en la posición 146, por detrás de países como Venezuela, Tajikistán o Zimbabue. Esta triste realidad significa que para poner en marcha una empresa se requieren por lo menos diez trámites y cuarenta y siete días de media, lo que contrasta con el resto de los países de nuestro entorno, donde la media es de cinco trámites y tan sólo trece días.

Como se puede apreciar en el gráfico, entre los países 27 miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), España ocupa el número 22 en cuanto a la facilidad para crear negocios durante el año 2009,

por detrás de Hungría y Portugal.

Estadística del nivel de facilidad para crear negocios dentro de los países de la OCDE



Fuente: Informe Doing Business.

Por ese motivo muchos empresarios, literalmente agotados de trámites, licencias y permisos piensan como yo: que la mejor ayuda es simple y llanamente que la Administración no ponga piedras en el camino, que bastante duro será por sí solo.

En mi opinión, hay un error de concepto en las ayudas e incentivos para los emprendedores por parte de la Administración. Se intenta incentivar la formación de empresas, cuando lo que se debería promover son ayudas para crecer y para enseñar a generar negocios. No en vano el 50 % de las nuevas empresas cierra antes de cumplir los primeros tres años. Ocasionalmente, el mejor apoyo en el momento de iniciar un proyecto es el acceso a información y a ciertas herramientas de aceleración de negocio. Muchas veces no te contarán más que lo que ya sabes o intuyes, pero no es menos cierto que a veces necesitarás que te lo cuenten para poder reafirmarte frente a tus miedos.

Tengo una opinión muy positiva de los viveros de empresas de las Cámaras de Comercio. Hay decenas de ellos por toda España, los visito ocasionalmente cuando acudo a dar charlas a emprendedores lejos de grandes urbes, como Madrid o Barcelona. En las capitales de provincia están haciendo un trabajo útil, práctico y en

ocasiones difícil para ayudar al emprendedor. Es un buen punto de apoyo, sobre todo si tienes dudas o necesitas ese espaldarazo final formativo, incluso como fuente de información sobre ayudas y subvenciones de la Administración. Estos viveros de empresas, además, son lugares de acogida temporal, donde por un período de tiempo limitado la empresa puede contar con el apoyo del centro en diversos campos.

Un ejemplo de ello lo encontramos en Tenerife, donde la Confederación Provincial de Empresarios de Santa Cruz de Tenerife y el Parque Científico y Tecnológico de Tenerife ha creado un vivero de empresas dirigido a emprendedores y a empresas recién creadas con proyectos de base tecnológica o ligados al conocimiento. Los ámbitos de trabajo del vivero de empresas del PCTT abarcan tanto la conceptualización del proyecto empresarial como la búsqueda de recursos materiales y financieros. Los objetivos más relevantes son el asesoramiento personalizado para la formalización de proyectos empresariales, el apoyo en la búsqueda de recursos como espacios, materiales y financiación, y las tareas previas a la puesta en marcha de los proyectos empresariales como la constitución y los trámites administrativos.

En el ámbito puramente económico, hay oportunidades para conseguir ayudas en algunos sectores, sobre todo si tu proyecto está relacionado con las nuevas tecnologías, la innovación y/o el desarrollo científico. Actualmente, las empresas vinculadas al I+D+i son las que más apoyos pueden encontrar.

Como apuntábamos anteriormente, lo ideal, si te lo puedes permitir, es contar con un servicio profesional de búsqueda de ayudas y subvenciones. Existen multitud de empresas especializadas que cobran una cantidad fija por informarte acerca de qué ayuda o subvención es más accesible para ti, además de cobrarse un porcentaje sobre lo que consigan captar. En función del sector de actividad de tu empresa pueden ser de gran ayuda. Lo que siempre te desaconsejaré es que dediques tu tiempo y esfuerzo a ello; primero por las pocas posibilidades de éxito, y segundo por un problema de atención: ¡céntrate en desarrollar y ejecutar tu idea!

Aunque mi opinión acerca de las ayudas públicas —ya sean por medio de subvenciones o de ayudas fiscales— no es muy positiva, y que generalmente no cuento con ellas en mi día a día, quiero hacer una salvedad. Hay sectores donde las ayudas abundan, en parte porque en muchos casos son imprescindibles. Se trata de sectores donde, aunque no exista una demanda real, para las administraciones son de especial interés para situarnos con ventaja a la espera de que esa demanda llegue. Ejemplos de ello los encontramos en las energías renovables durante la última década (sin el papel del Estado sería impensable hoy día ser un país puntero en este campo) o más recientemente la biotecnología.

Hablando de biotecnología, me gustaría compartir una anécdota. En 2009, un grupo de inversores creamos una compañía biotecnológica. Después de dar una charla a emprendedores en Navarra, a la salida me abordó un alto directivo de una entidad financiera. Recuerdo la conversación como un ejemplo de lo absurdas que pueden llegar a ser algunas situaciones, en este caso en particular porque en esos momentos los bancos y las cajas habían congelado las concesiones de crédito. El caso es que mi interlocutor me preguntó por el proyecto y dialogamos brevemente;

sus palabras me dejaron perplejo. Me vino a decir que de biotecnología no entendía nada, que estaban participando en una decena de compañías de este sector y que todas perdían mucho dinero, sin ninguna perspectiva de mejora. Lejos de preocuparle, se encogió de hombros y dijo: «Te parecerá extraño, pero eso no nos importa; tenemos que estar en el sector. Así que cuando necesites financiación, por favor cuenta con nosotros y ven a vernos».

Conclusión: aprovecha las oportunidades que te ofrezca la Administración, pero por defecto no cuentes con ellas. Si, pese a todo lo referido hasta el momento, quieres crear una empresa básicamente con fondos públicos, la solución es relativamente sencilla: **hazte director de cine**.

3.4. Cuánto dinero necesitas

Emprender un negocio requiere necesariamente dinero. Debes tener calculado el capital necesario para llevar a cabo tu negocio desde el principio. Si tu proyecto requiere más capital del que puedes aportar, o inversión de terceros, cuanto antes lo sepas mejor.

En este apartado intentaremos conocer cuánto dinero debes solicitar (subvenciones, inversores, financiación) y cómo conocer las cifras aproximadas para ello. Para obtener un presupuesto de necesidades financieras debes empezar con un pronóstico de ventas, que debe incluir los siguientes puntos:

— Proyecciones creíbles: La gran mayoría de las entidades financieras tienen mucha experiencia con peticiones similares a la tuya. Tu propuesta de negocio debe ser verosímil y con unos cimientos reales. Puedes solicitar información a fundadores de negocios similares al tuyo; su experiencia en este campo te planteará dudas y preguntas muy similares a las que ellos tuvieron que encontrar respuesta.

— Participación en el mercado: Cuestiones fundamentales como la magnitud del mercado de tu producto o servicio, las perspectivas de crecimiento del sector al que pertenece o la competencia son imprescindibles a la hora de realizar un pronóstico de ventas realista. Para que tu estimación de ventas sea verosímil, debes defenderla con números.

— Clientes: ¿Cuántos clientes, potenciales y reales, crees que te comprarán y cuánto te comprarán? Debes elaborar una estrategia para saber con qué clientes cuentas actualmente y cuántos pueden serlo en el futuro. También hay que tener en cuenta factores como estaciones del año o temporadas que pueden elevar o disminuir las ventas. Debes tener estimaciones realistas de cómo se incrementarán las ventas al recibir financiación.

— Ingreso deseado: Son las proyecciones reales sobre los objetivos que el emprendedor debe cumplir. Aunque en el siguiente capítulo veremos cómo calcular la cantidad aproximada necesaria, vaya por delante un consejo: no infles las cifras con la esperanza de encontrar financiación más fácilmente. Hay que tener en cuenta que las entidades financieras disponen de gran cantidad de datos e información sobre cualquier variable acerca de nuevos negocios, con lo que no es aconsejable exagerar

el plan de empresa.

Además de elaborar un pronóstico de ventas realista, debemos contar con la posibilidad de obtener más ingresos por otras vías. Como ya he mencionado, existen las ayudas y subvenciones de la Administración, pero no debes contar con ellas. Además de las subvenciones, debes plantearte la posibilidad (más bien, la necesidad) de obtener financiación por parte de terceros.

Una vez calculadas las expectativas de ventas, es hora de estimar los gastos. En este cálculo hay que incluir, por un lado, los gastos fijos mensuales, como el alquiler, los equipos o los vehículos; otros gastos bimensuales como luz, agua, electricidad y teléfono; y, por último, otros trimestrales: comisiones bancarias y algunos impuestos.

También hay que incluir gastos generales como marketing y promoción, viajes, papelería, gestoría y notaría, además de otros impuestos. Aunque una vez hayas comenzado la actividad de tu empresa irás conociendo mejor el coste fijo que conlleva tu negocio, debes tener una idea aproximada y lo más realista posible. El emprendedor tiende a minimizar los gastos y piensa que muchas cosas no son necesarias al principio, lo cual a medio plazo puede comprometer el proyecto.

Una vez tengas los gastos mensuales y los anuales debes sumarlos y obtendrás una cifra aproximada de la cantidad que necesitas para comenzar tu negocio. Como es habitual cometer errores, fruto del análisis superficial o por falta de experiencia, vamos a repasar algunos de los más habituales.

— *Demasiadas existencias:* suele ocurrir cuando la proyección de ventas es demasiado elevada. Si no hay demanda suficiente y hay un exceso de existencias el descalabro es mucho mayor, entre otras razones porque se ha invertido un dinero que queda apalancado.

— *No plantearse resultados «a la baja»:* un error muy común en los emprendedores es pecar de optimismo y hacer proyecciones demasiado halagüeñas.

— *Pagos retrasados:* aunque se hayan pactado previamente, sucede con frecuencia que los pagos de los clientes se retrasan, lo cual puede provocar un problema de liquidez. En otras palabras: piensa mal y acertarás: no cuentes nunca con que un cliente pagará a tiempo. Es más práctico prever que si un cliente puede pagar tarde, lo hará.

— *Impagos:* por desgracia, te encontrarás con que algunos clientes no se retrasan, sino que simplemente no pagan. Las empresas quiebran y tú, como empresario, debes preverlo y reflejarlo en tus cuentas. Tus números deben soportar un porcentaje estimado de impagos.

— *Ventas más lentas:* el tiempo que transcurre entre el inicio de la actividad y las ventas reales es largo. Por ejemplo, el proceso desde la entrega de un presupuesto hasta la venta en firme puede prolongarse más de lo esperado. Esto puede afectar negativamente a nuestras cuentas si no hemos tenido la prudencia de contar con esa posibilidad.

— *No vender al precio previsto:* como veremos más adelante, el precio final es el resultado de un cálculo que busca un punto de equilibrio. En este aspecto, también podemos cometer errores, cuyas consecuencias pueden ser funestas, ya que intervienen importantes factores como: cambios de mercado, cambios en el producto

o servicio que estamos proyectando, cambios en la competencia e incluso fluctuaciones del cambio de divisas. Estos factores son difícilmente controlables.

3.5. Dando el salto

La universidad saca a la luz todas las capacidades, incluida la incapacidad.

ANTÓN CHEJOV

Desde la universidad

La etapa universitaria debería ser el momento ideal para preparar una empresa; es el lugar donde se aúnan el talento emprendedor y la frescura de la edad para desarrollar proyectos e ilusiones que, con tiempo por delante, irán madurando.

Lamentablemente, no es el caso de la universidad española, que permanece ajena al mundo de la empresa, pues el programa educativo y el mundo real se dan la espalda. La función de la universidad debería estar orientada, entre otras cosas, a preparar a nuestros jóvenes para enfrentarse al mundo laboral, incluyendo todas sus vertientes: formando a futuros funcionarios, trabajadores por cuenta ajena y, también, a futuros empresarios. De hecho, el Plan Bolonia impulsado por los países de la UE pretende aproximar a empresas y universidades. El plan incluye el desarrollo de otras formas de financiación para la universidad pública, de manera que no dependa únicamente de los fondos del Estado. De esta forma, las empresas podrán intervenir en la formación universitaria, en función de las necesidades del mercado y de las exigencias de las empresas, que serán futuras empleadoras de sus titulados. Aunque este plan ha recibido muchas críticas, tanto de profesores como de alumnos, creo que es un paso adelante para impulsar la figura del futuro empresario desde la universidad.

Hace años que miro a nuestras facultades con tristeza; en general, creo que son una fábrica de mileuristas. Durante algún tiempo confié en que la situación mejoraría, más que nada porque a peor no podía ir. Como casi siempre, me equivoqué. La universidad española ha dejado de ser una fábrica de mileuristas para convertirse en una fábrica de parados. Y los datos no engañan.

España es uno de los países de la OCDE con mayor tasa de paro juvenil. La tasa de desempleados españoles menores de veinticuatro años es del 40,9 %, el doble de la media europea y lejos del 8 % de los Países Bajos. Para más inri, nuestro país destaca por el índice más elevado de ociosos, junto con Bulgaria, Italia e Irlanda. Esto quiere decir que más de un 14 % de nuestros jóvenes simplemente ni estudia ni trabaja. La tristemente famosa generación Ni-ni.

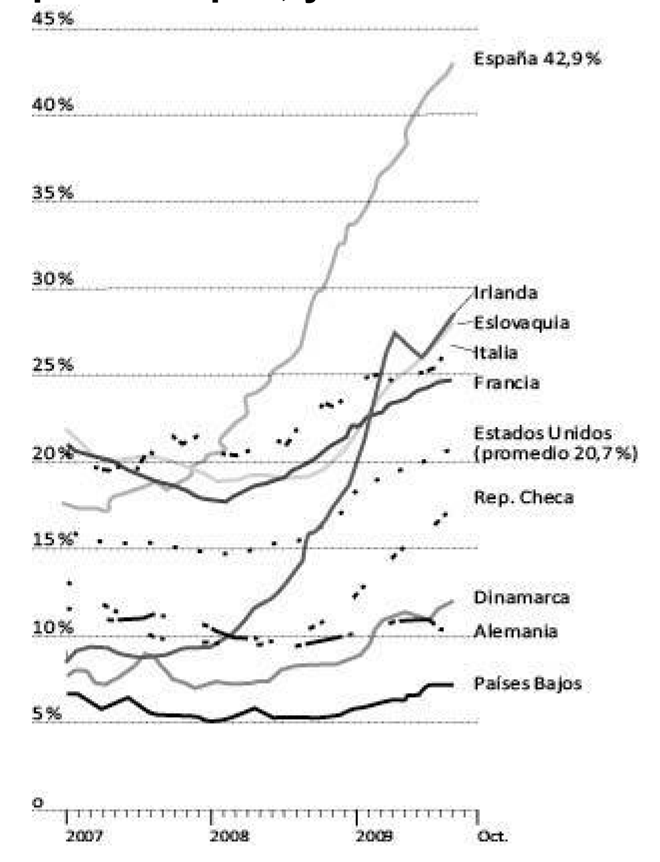
El ejemplo paradigmático de empresa exitosa surgida de las aulas de un centro educativo es Google Inc. Google nació de la mano de dos estudiantes de la Universidad de Stanford, Sergey Brin y Larry Page. Es un claro ejemplo de que el

mundo empresarial puede generar valor gracias a la creatividad surgida de las universidades. En Estados Unidos cada día se crean empresas desde las universidades, que promueven y apoyan el proyecto, a veces incluso formando parte del accionariado. En nuestro país, podríamos decir que se hace en contadas ocasiones y con especial timidez. Tengo la sensación de que está mal visto, como si el ámbito educativo estuviera en un plano superior a lo estrictamente comercial.

Como le comenté recientemente a un catedrático de la Universidad Complutense de Madrid en un acto público, si Larry y Sergey hubieran nacido en España y estudiado en la Complutense, hoy tendrían una matrícula de honor, llevarían diez años trabajando como funcionarios y Google no existiría. El pobre hombre no sabía si debía mostrarse triste o enfadado por mi comentario, y yo dudaba si reír o llorar.

El eminente economista Xavier Sala i Martí, profesor de la Universidad de Columbia en Estados Unidos, explicó de una manera muy gráfica que al terminar su carrera los alumnos de Columbia quieren comerse el mundo, mientras que los de la Universidad Pompeu Fabra (donde también impartía clases) quieren trabajar en "la Caixa".

Curva de desempleo juvenil
En España, el desempleo entre las personas menores de veinticinco años se situó en 42,9 % en octubre. La cifra es la peor de cualquier país europeo, y más del doble de la media de la Unión Europea



Fuente: New York Time.

Cuando hablo de la rémora que suponen las ayudas y subvenciones, me refiero a

situaciones como la que explica Sala i Martí. No empujemos a los jóvenes a crear empresas porque sí, sin motivación, simplemente con incentivos y ayudas. Potenciemos en ellos los valores positivos del empresariado y ellos vendrán por sí solos. Primero hay que abonar el terreno; luego se verá si hay que regar (con subvenciones) esta idea o aquélla.

Desde el desempleo

Fracasa temprano; es el primer paso para tener éxito rápidamente.

En el momento en el que escribo estas líneas en España hay 4.600.000 personas en el paro. Parece lógico pensar que entre este gran número de personas buscando empleo pueda haber un porcentaje de posibles emprendedores que creen su propio puesto de trabajo.

Encontrarte sin empleo es una circunstancia como otra cualquiera y, por lo tanto, puede ser un estímulo interesante para que decidas montar tu empresa. Aun así, debes diferenciar motivo de estímulo, es decir, no tienes trabajo, pero ¿tienes espíritu emprendedor?, ¿quieres de verdad montar tu empresa y convertirte en empresario? En muchas ocasiones las personas en situación de desempleo se ven empujadas por las circunstancias, o por terceros, a intentarlo. Aunque no tener empleo es muy duro, no es un motivo en sí mismo suficiente para montar una empresa. No se trata de un intento más de «hacer algo» o de «dar en el blanco». Si no pones todos tus sentidos y energía al cien por cien en el proyecto, fracasarás. Con esto no quiero decir que no explores la posibilidad de montar tu propio negocio, ¡ni mucho menos! Simplemente te sugiero que pienses bien si eso es lo que de verdad quieres y si estás preparado.

Si lo tienes claro y piensas que haberte quedado sin trabajo es una oportunidad para lanzarte a la aventura, entonces no dejes de hacerlo. El hecho de estar en paro tiene una consecuencia positiva: puedes capitalizar la prestación de desempleo en un único pago para que sea el principal inversor de tu proyecto.

Se trata de transformar al emprendedor por necesidad en emprendedor por oportunidad. O, lo que es lo mismo, ser optimista y ver el vaso medio lleno.

Durante el año 2009 en España los desempleados impulsaron un 44 % de los nuevos negocios creados. No sólo eso, sino que además, según datos de las cámaras de comercio, en la actualidad un 30 % de las solicitudes de información para abrir un negocio provienen de personas que declaran tener miedo a corto plazo de perder su empleo.

Desde el trabajo

Si quieres triunfar, no te quedes mirando la escalera. Empieza a subir, escalón por escalón hasta que llegues arriba.

Es muy comprensible el miedo a abandonar la seguridad de tu nómina. Si tienes un trabajo cómodo del que dependes económicamente, aunque tu sueño sea montar tu propio proyecto, tal vez te parezca demasiado difícil, además de un riesgo personal y familiar. Se llama vértigo, y en mayor o menor medida todos los emprendedores lo tienen. Hay que intentar vencerlo o al menos minimizarlo para que no nuble tu pensamiento ni comprometa tus decisiones.

Hace algunos años, un buen amigo que trabajaba en un laboratorio farmacéutico por cuenta ajena decidió montar su propia empresa. Soñaba con abrir una galería de arte especializada en fotografía contemporánea, que era una de sus pasiones. Un proyecto bonito que además debió de resultar difícil, ya que decidió previamente formarse con un máster en Dirección de Galerías de Arte, donde yo lo conocí.

La verdad es que siempre pensé que no lo conseguiría. El hecho de compatibilizar un trabajo a jornada completa con crear una empresa, lanzarla, defenderla, incluso formarte para ello, es extremadamente difícil. Aunque mi amigo dedicó varios meses a formarse, yo seguí creyendo que no era más que un *hobbie* y que nunca daría el paso. De nuevo, me equivoqué. Meses más tarde abrió su propia galería de arte en Madrid, un negocio complejo que requiere una enorme inversión de tiempo. Han transcurrido al menos tres años, y la última vez que le vi acababa de llegar de una feria en Estados Unidos, contento con la marcha del negocio y conservando su empleo. Recuerdo que ese equilibrio inestable me pareció sorprendente. No pude evitar preguntarle: «¿Cómo lo haces? ¿Cómo es posible que puedas trabajar y a la vez desarrollar tu negocio?».

Me respondió que era dificilísimo, pero que se veía obligado por las circunstancias. De su trabajo comía caliente cada mes, y la galería funcionaba a rachas. Su aspiración era prescindir algún día de los ingresos que generaba su empleo por cuenta ajena y dedicarse a su pasión, su empresa. Incluso me comentó cómo ideaba excusas para tener más libertad de horarios, por ejemplo acudiendo a las ferias de arte como galerista gastando sus propios días de vacaciones, o cómo se las ingeniaba para que la empresa donde trabajaba no detectara esta segunda actividad, etc.

A mí me parece muy complicado. De hecho considero que bajo esas circunstancias no se puede ser un buen emprendedor, ni posiblemente un buen profesional. La galería sigue abierta porque es su gran ilusión, pero mientras no leve anclas y se libere de sus limitaciones personales y asuma riesgos, no podrá explotar como negocio. Ese sobreesfuerzo y esa doble vida, generalmente acaba teniendo unas consecuencias personales graves. El tiempo empleado a su proyecto se lo quita a su vida personal y, muy posiblemente por eso, acabó separándose de su pareja, con la que se iba a casar tan sólo un año después de abrir su empresa.

En la fase inicial de la creación de una empresa, muchos emprendedores aspiran a superar la travesía en el desierto económico con las espaldas cubiertas por un empleo. Muchas veces he oído eso de «yo hasta que me echen» o «yo hasta que

pueda dejarlo». Siempre recomiendo que si de verdad quieres desarrollar tu empresa, no te puedes quedar a mitad de camino. Debes implicarte al cien por cien.

Esto es especialmente sangrante en el caso de jóvenes emprendedores en busca de inversión. En mi faceta de inversor privado, o *business angel*,[17] me cito con emprendedores que me presentan proyectos en los que invertir, la mayoría del ámbito de la tecnología. Escucho con atención su proyecto, sus necesidades financieras, sus ilusiones. Posteriormente planteo preguntas e intento saciar mis dudas. En ocasiones me fijo en el modelo de negocio, otras veces me centro en las magnitudes que me presentan, pero hay una cosa en la que siempre reparo y que siempre quiero saber: el grado de implicación personal.

A veces me dicen que cuando se logre la financiación, entonces la implicación del emprendedor será total, y que mientras tanto mantendrá su trabajo o cualesquiera otras ocupaciones. Jamás invierto en estos proyectos por más que me haya gustado el modelo de negocio. Si ellos no se comprometen con una dedicación absoluta, ¿por qué debo hacerlo yo? Esa renuencia a asumir riesgos denota una falta de inquietud e implicación. Quieren dejar de ser empleados para que yo les financie su trabajo. Como me parece una forma encubierta de autoempleo, suelo desconfiar. Para que alguien dé la cara por ti y apoye tu proyecto debes darla tú primero y ser valiente. Si tú no crees al cien por cien, lo siento, yo tampoco.

Así que si te sirve de ejemplo y quieres compatibilizar la creación de una empresa con tu puesto de trabajo, no busques inversor hasta haber renunciado a tu empleo o comprometerte a hacerlo, o tu credibilidad se verá mermada. Si no hay más remedio que jugar a dos bandas durante un tiempo, pon una fecha límite para tomar una decisión definitiva, pero no alargues esa situación sine díe o generarás desconfianza.

3.6. Tipos de emprendedores

Podría decirse que hay tantos emprendedores como empresas diferentes. Es un universo de perfiles que responden a varios estímulos. Pese al abanico de motivaciones, posiblemente te veas reflejado en uno de estos grupos:

Estudiante

Desgraciadamente los estudiantes no manifiestan mucho interés en crear una empresa. En otras culturas, como la asiática y la anglosajona, desde sus primeros años el joven estudiante intenta encaminar su vida a crear una empresa y definir cómo labrarse su futuro compaginándolo con su formación, o simplemente buscando un sustento extra. Lamentablemente eso no sucede en Europa, y especialmente en España. Posiblemente se deba a una sociedad mucho más conservadora y garantista, en la que las urgencias por moverse en el terreno profesional no empiezan tan temprano.

Sea como fuere, el emprendedor que compagina la idea de montar una empresa con sus años de formación tiene mucha ilusión, pero con eso no es suficiente. Muchas veces hace falta una visión más realista y crítica de una idea de negocio. Lanzarse a una aventura empresarial en los años de universidad o instituto es adelantar una primera experiencia, que posiblemente no sea exitosa, pero de la que se aprende y se logra avanzar años. Nada que ver el hecho de vivir esta experiencia con veinte años que romper el hielo a los cuarenta.

Mi consejo es que intentes tener los pies en el suelo, que valides la idea y sobre todo su viabilidad con personas que tengan amplia experiencia empresarial a cualquier nivel. Sobre todo, no te dejes llevar por un mal frecuente en el empresario novel: crear la empresa que te gustaría, no la que objetivamente deberías crear. Plantéate si tu modelo de negocio es sensato y si personas con experiencia de tu entorno comparten la misma visión. No quieras correr demasiado y asume que posiblemente la experiencia sea fallida; si ése es el caso, extrae todas las conclusiones que puedas como el germen de una segunda oportunidad.

Las autoridades están tan centradas en «fabricar» empresarios y empresas que deberían fijar como uno de sus principales focos a los estudiantes. Es un momento de la vida clave y fomentar en esta edad el espíritu emprendedor, aun cuando la mayoría de las iniciativas no florezcan y sobrevivan los primeros años, es primordial.

Jubilado

Antítesis del caso anterior, es cada vez más habitual encontrar jubilados emprendedores, a los que agrupo en dos categorías.

En primer lugar, y el menos frecuente, las personas que a lo largo de su carrera profesional han creado empresas y proyectos como una constante en su vida, y que llegada la edad de jubilarse no ven motivo para hacerlo, por lo que siguen ejerciendo como empresarios y emprendedores.

Curiosamente, a día de hoy, hay muchos más jubilados que estudiantes creando empresas; además, es posible que esta brecha se acentúe especialmente los próximos años, ya que, según el INE, «la población española crecerá 2,1 millones de habitantes en los próximos cuarenta años —48 millones en 2049— y tendrá el doble de mayores de sesenta y cuatro años, que representarán el 31,9 por ciento del total». Así pues, según esta estadística, el crecimiento demográfico será progresivamente decreciente y el grupo de edad de más de sesenta y cuatro años se duplicaría en tamaño.

En segundo lugar, encontramos un amplio grupo de profesionales que se prejubilaron, habitualmente de puestos directivos de grandes empresas. Este grupo social se encuentra prejubilado con menos de sesenta años, pero con fuerzas suficientes para seguir haciendo cosas. Sin embargo, no pueden o no quieren trabajar por cuenta ajena, ya que podría incluso afectar en algunos casos a sus condiciones de jubilación.

Las prejubilaciones son un fenómeno que tiene una especial incidencia en el

mercado laboral español y al que desde la Administración se intenta poner coto desde hace algunos años, aún sin éxito; especialmente se intenta evitarlas en empresas con beneficios. Se trata de pactos excepcionales —famosos en la banca y entre los entes públicos— que permiten al trabajador abandonar prematuramente el mercado laboral. Se calcula que en esta tesitura se encuentran 366.000 personas, según datos del Ministerio de Hacienda. El hecho es que muchas de estas personas compaginan su prejubilación con la creación de una empresa propia, aprovechando la seguridad de sus ingresos garantizados y el tiempo libre del que disponen.

En España, las prejubilaciones son motivo de una intensa polémica. Tanto es así que se ha abierto un serio debate político sobre si deberían eliminarse. En cualquier caso, el hecho es que en nuestra sociedad tenemos un gran número de profesionales prejubilados. ¿Buen momento para crear una empresa? ¡Pues claro que sí! Y además pueden intentarlo con mucha menos presión que la que tienen los desempleados.

Profesional de éxito

Hay personas que trabajando por cuenta ajena tienen tanto éxito que llegado un punto se dan cuenta de que no quedan ya muchos peldaños en la escalera por subir... a no ser que creen su propia compañía. Este perfil de emprendedor es complejo y muy heterogéneo. En principio, la experiencia profesional amasada durante años en un sector determinado, los contactos y el *know how* de un directivo de éxito pueden ser una fantástica tarjeta de presentación. Sin embargo, muchos excelentes directivos se ven abocados a ser empresarios, más por inercia y por las expectativas de la gente de su entorno, y no tanto porque lo desean realmente. Al haber alcanzado el último peldaño de la escalera se sienten perdidos, lo que les empuja a lanzarse a una aventura como única manera de seguir creciendo profesionalmente. Verse impelidos a hacer lo que «parece lógico», más que lo que realmente desean hacer, puede conllevar malas experiencias y verse forzados a asumir enormes riesgos al abandonar un puesto profesional bien remunerado.

Si llevas años formándote trabajando para otros con el objetivo último de montar tu propia empresa, adelante, tienes mucho ganado. Si, por el contrario, te ves abocado por el entorno, yo que tú me lo pensaría dos veces, pues es mucho lo que hay en juego.

El emprendedor por necesidad

Durante el año 2010 he visto más emprendedores por necesidad que en los últimos años. Es una consecuencia lógica de la falta de empleo en un país con un 20 % de desempleo.

Los emprendedores por necesidad son personas que, a raíz de una situación adversa como quedarse en el paro, se encuentran de repente con un mundo cambiante, por lo que si quieren encontrar un modus vivendi ellos mismos deberán

cambiar.

En algunos sectores muy concretos, por ejemplo en el de los medios de comunicación, el cambio en el entorno laboral ha sido profundo. La llegada de Internet, junto con la caída de ingresos por publicidad durante la crisis económica, ha hecho que decenas de periódicos y revistas echaran el cierre o redujeran de forma drástica el número de empleados. Muchos, tras un vía crucis más o menos intenso en búsqueda de empleo, han llegado a la conclusión de que las necesidades de las empresas han cambiado con el sector, y que deben reciclarse.

Una vez llegados a ese punto muchos acaban asumiendo otras funciones más allá de la de periodista tradicional, otros optan por montar su propia empresa, como por ejemplo medios *online*, consultoras y agencias de comunicación. En este caso, la creación de una empresa no es algo que se desee fervientemente, sino la salida más factible a una situación de poca demanda. Una vía de escape razonable y lógica que nos hace seguir en el mercado en espera de tiempos mejores.

El inversor-emprendedor

Ni inversor privado ni emprendedor, sino posiblemente todo lo contrario. Es un perfil muy curioso; de hecho, si lo pienso bien, posiblemente yo deba catalogarme como un inversor-emprendedor.

Algunos empresarios cuyos proyectos han madurado bien y que gozan de un cierto estatus económico, se sienten identificados con proyectos de personas más jóvenes y gustan de invertir en ellos. Es una manera de seguir emprendiendo cuando tus otros compromisos no te permiten estar al frente de nuevas empresas.

Muchas de estas personas se convierten en lo que pomposamente conocemos con el anglicismo *business angel*, es decir, como hemos dicho anteriormente, inversores privados en empresas de reciente creación en los que actúan como un mero inversor financiero más. Hay otros que no pueden reprimir su vocación emprendedora, y por un lado financian los proyectos pero también apoyan activamente a los emprendedores.

Emprendedor en serie

Cuando el objetivo es la creación en sí misma, y no exclusivamente el éxito de un proyecto, nos encontramos con la figura del emprendedor en serie. Se trata de iniciadores a los que les encanta dar vueltas a un modelo de negocio, organizarlo, crearlo, hacerlo florecer y dar su particular punto de vista desde cero. Cuando la compañía ya se ha estabilizado, irremediablemente empiezan a perder interés y la abandonan para volar hacia nuevas aventuras.

No todos los emprendedores son buenos empresarios, y mucho menos habitual es que sean buenos gestores. Sucede con frecuencia que una vez superada la fase inicial, cuando la empresa inicia un período de previsible rutina, el emprendedor en

serie desvía su atención hacia nuevas aventuras. En muchos casos abandona la empresa que fundó, dejándola en manos de gestores y/o de otros socios con los que inició el proyecto, pues lo que de veras les motiva es la consecución de desafíos.

Recuerdo una cena que tuvo lugar en Madrid hace algún tiempo en la que nos reunimos varias personas con un emprendedor español, que pocos años antes había vendido el 75 % de su empresa del sector del *software*, por una ingente cantidad de dinero a fondos de inversión europeos y americanos. Pese a que la cantidad no se hizo pública, se rumoreaba que la operación se cerró en unos 80 millones de euros. Todo un hito en nuestro país, poco habituado a estas cifras en sectores de innovación y nuevas tecnologías.

En esa cena informal, nuestro interlocutor nos explicó que desde su punto de vista la empresa ya había alcanzado las metas propuestas, y que había llegado el momento de ilusionarse con algo nuevo. Pese a disponer de muchos medios, contar con excelentes expectativas de futuro y una sólida capacidad de desarrollarse en decenas de países, me dio la sensación de que su cabeza estaba ya lejos de la empresa. Parecía estar contando los días para poder volver a emprender, abandonando así una posición tremendamente cómoda y privilegiada. Que yo sepa, aún no lo ha hecho, pero espero el anuncio en cualquier momento.

El especialista

Es un emprendedor individualista, que desarrolla una especial agudeza para detectar oportunidades de negocio de nichos muy específicos, intentando convertir lo ordinario en extraordinario, para lo cual redefine un modelo de negocio muy tradicional bajo una nueva luz.

Este tipo de emprendedores desarrollan una amplia parte de su vida profesional formándose en un sector determinado en el que alcanzan un grado de especialización excelente. Tanto es así, que se consideran preparados para lanzarse por su cuenta incorporando una vuelta de tuerca más al modelo de negocio. Su finalidad es crear una empresa específica e hiperespecializada en el sector que conocen, aportando nuevos enfoques y más valor a las deficiencias que han detectado en segmentos de mercado muy concretos.

Si su proyecto fracasa, suelen volver al sector del que provienen y no se plantean crear una empresa de otra índole. Su actividad profesional «pertenece» a un sector concreto.

Emprendedor soñador

Idealistas o soñadores hay en todos los aspectos de la vida, y no podría ser menos en el campo de la creación de empresas. Con el manual del emprendedor en la mano, lo idóneo no es ser un emprendedor soñador, más bien todo lo contrario. Lo más conveniente es aplicar de forma muy directa y fría la toma de decisiones. Idealizar

un proyecto partiendo de una mera preferencia personal (es lo que me gusta), en lugar de establecer unos criterios racionales sobre lo que es factible y lo que no, es más habitual de lo que cabría desear. Esa vía de ensoñación es perjudicial en el mundo de la empresa.

En el ámbito de la inversión privada, decimos que el buen inversor no debe involucrarse emocionalmente, sino que debe participar únicamente en los proyectos en los que detecta oportunidades de negocio porque los análisis así lo indican. Al igual que algunos inversores no hacen caso de esta máxima, lo mismo ocurre con algunos emprendedores. Yo diría que todo emprendedor tiene algo de idealista. En su justa medida, eso es positivo. De hecho, casa muy bien con el espíritu atrevido que requiere montar una empresa en España. Aun con todo, no debe ser la razón principal que intervenga en la toma de decisiones; hay que lograr separar lo racional de lo sentimental.

Por ejemplo, mi ilusión podría invitarme a crear una empresa que de algún modo ayude y facilite la vida a muchas personas. Eso sería muy edificante a nivel personal, pero podría ser insostenible desde un punto de vista económico y estar abocado al fracaso. No hay que volverse loco buscando ideas o proyectos edificantes; muchas veces hay que valorar fríamente nuestras alternativas y buscar un proyecto que, aun no siendo lo que más nos gustaría, nos llene humanamente a la vez que nos motive empresarialmente y sea viable.

Soñar despierto es especialmente peligroso en el mundo empresarial, ya que nos impide ver con objetividad las señales de alarma durante el proceso, nos empuja a asumir riesgos que rechazaríamos si mantuviéramos la cabeza fría y, en ocasiones, hace que perdamos de vista el objetivo real de la compañía. Tal vez ésta sea la razón por la que pocos emprendedores-soñadores alcanzan el éxito. Eso sí, los que lo consiguen se sienten además realizados de una manera muy especial.

RECUERDA

- Aunque el marco socioeconómico no sea el idóneo debes buscar la oportunidad que abra nuevas puertas a tu empresa. Aprovecha las situaciones difíciles para crear necesidades nuevas y lánzate.
- Diferencia motivo de motivación para emprender:
  — El motivo es la causa por la cual tú vas a emprender un negocio.
  — La motivación supone las ganas y la ilusión con las que emprendes ese negocio.
- Estudia y planea cuánto dinero vas a necesitar. Te ahorrarás muchos disgustos.
- La Administración pone a disposición del emprendedor un gran número de ayudas y subvenciones. Pero sé realista; en principio no debes contar con ellas.
- El emprendedor puede surgir de ámbitos o situaciones personales muy variadas: desempleo, universidad, jubilación, trabajo fijo, etc.

4

Plan de empresa

Nunca emprenderíamos nada si quisiéramos asegurar por anticipado el éxito de nuestra empresa.

NAPOLEÓN BONAPARTE

Hace algunos capítulos pasábamos de puntillas sobre el plan de negocio, también conocido como *business plan*. La mayoría de los emprendedores sólo realizan un plan de negocio si tienen que salir a la caza del inversor. Yo pienso que aunque no necesites inversión es un ejercicio mental interesante. Esto no significa que hacer un plan de negocios académicamente correcto no sea mortalmente aburrido, por ejemplo sí es imprescindible realizar una labor de documentación y de análisis pesada de transcribir si se desea disponer de un documento completo que justifique todas las magnitudes y proyecciones. Puede ser especialmente tedioso si no lo haces para ti mismo, sino con el único fin de captar los fondos necesarios para un proyecto.

Podemos decir, pues, que existen dos planes de negocio: uno, el que tú te crees; otro, el que esperas que el inversor entienda y apruebe. No hay que llevarse las manos a la cabeza por eso; forma parte del juego. Los planes de negocio tienen siempre una parte de análisis y poco de ciencia exacta, y bastante de brindis al sol. Con la idea de negocio ya madura y evaluada según algunos criterios que te permiten constatar la viabilidad del proyecto, es hora de ponernos en marcha con el plan de empresa.

El plan de empresa es la hoja de ruta de la aventura emprendedora. Emprendedores consagrados de todo el mundo sostienen que el *business plan* es la herramienta más eficaz de análisis y reflexión de la idea de negocio que queremos poner en marcha. Eugene Kleiner, un conocido gestor de fondos de capital riesgo, afirma que: «Escribir un plan de negocio fuerza al pensamiento disciplinado, implica un trabajo intelectualmente honesto. Una idea puede ser muy grandilocuente, pero cuando se la somete a detalles y números, puede perder su eco».

Por esta razón, el plan de negocio debe describir tu proyecto después de haberlo sometido a un profundo análisis, y aportar proyecciones detalladas sobre su futuro. Un plan de negocio incluye también los aspectos financieros de la puesta en marcha, o cuánto dinero se necesita y cómo se va a invertir.

En nuestros días, la inversión principal de un proyecto no es el capital financiero. Aunque parezca extraño, los estamentos financieros están deseosos de «comprar» buenas ideas, equipos y proyectos. Por medio de un completo plan de negocios y su presentación, podemos atraer el interés de los inversores necesarios, demostrándole que somos «su oportunidad», y sobresaliendo entre los proyectos que le lleguen.

En 2008 recibí un completo plan de empresa de unos emprendedores en Valencia. La verdad es que ahora mismo no recuerdo en qué consistía la idea, pero sí recuerdo que en el correo electrónico en el que me lo adjuntaban me explicaban lo extraordinario del mismo. «Nuestro ayuntamiento ha seleccionado nuestro *business plan* en un concurso dotado con 2.500 euros». Me sorprendió, pues no sabía que algunos ayuntamientos tuvieran este tipo de concursos para emprendedores, así que me dispuse a leerlo con cierta atención.

El documento, efectivamente, era magnífico, tanto en su presentación como en su nivel de detalle y en la concepción de la estructura. La idea de negocio, sin embargo, me pareció absurda y sin posibilidades de desarrollo. Desde luego, las horas invertidas en el plan de negocio les habían convertido en profesionales del Power Point. Pero a pesar de los pesares, el contenido no estaba a la altura del continente, algo tan absurdo como cada vez más habitual. No busques un diseñador que te haga algo espectacular (a no ser que te presentes al premio en busca de los 2.500 euros); mejor céntrate en desarrollar una idea de negocio interesante y verosímil, y a continuación esfuérzate en explicarla debidamente a tu interlocutor. Este documento es un medio para conseguir un objetivo, no un objetivo en sí mismo.

4.1. Cuándo es necesario un plan de empresa

La respuesta es... ¡casi siempre! Un buen emprendedor siempre debe preparar un plan de empresa. Es un ejercicio cansino y beneficioso a partes iguales. Creo que un plan de empresa, que describa cada una de las fases del proyecto, marcando metas, puntos débiles y fortalezas de tu empresa, es imprescindible. Pero si no estás convencido de la necesidad de desarrollar un plan de empresa, en su libro *How to Write a Business Plan* (Nolo, 2007, Estados Unidos), Mike McKeever nos ofrece cinco contundentes razones para hacerlo:

1. *Es una herramienta para conseguir financiación*
No sé si es tu caso, pero la mayoría de los emprendedores no cuenta con el capital inicial necesario para poner en marcha su proyecto. El *business plan* aporta una visión detallada de las magnitudes económicas necesarias, y la forma en la que se usarán. A la hora de buscar capital, es la carta de presentación más seria y

profesional de tu negocio. Si tienes un plan de negocio bien pensado que refleje tus capacidades y las probabilidades de éxito, incrementarás tus opciones de encontrar la financiación necesaria.

2. *Es una alerta para saber cuándo avanzar o cuándo detenerse*
El plan de empresa es un texto pensado para dar respuesta a los posibles interrogantes de inversores potenciales, así como del equipo que deseas captar para acompañarte en la aventura. Al ser detallado y descriptivo, también te permite ver cuáles son los puntos fuertes y débiles para refinar la viabilidad del negocio.

3. *Permite mejorar tu idea*
Al poner por escrito las magnitudes del negocio, quedan al descubierto las metas posibles, pero ¡muy especialmente las imposibles! El plan de empresa es una herramienta de evaluación que permite fijar unos hitos y determinar el cumplimiento de ciertos objetivos, que se irán perfilando en función de las necesidades que surjan.

4. *Mejora las probabilidades de éxito*
Emprender es una aventura que puede acabar de dos maneras: el éxito o el fracaso. Escribir un plan de empresa sirve justamente para definir cómo llegar a la meta exitosamente, y considerar de antemano los obstáculos que se podrían presentar en el futuro con una estrategia que se ajuste al cambio. Podemos decir que, de alguna forma, un buen *business plan* minimiza el riesgo de fracaso.

5. *Te ayuda a mantener el buen camino*
El plan de empresa también ayuda a mantener el rumbo hacia el objetivo predefinido. Al ser un documento detallado del futuro negocio, tendrás una previsión planificada de los posibles contratiempos que se puedan dar en el futuro, adelantando la toma de decisiones a la llegada de los problemas. El *business plan* puede ser un acertado oráculo para evitar distracciones del camino del emprendedor.

Con estas cinco claves en mano, un plan de empresa bien hecho debe responder a las siguientes características, según McKinsey & Company. Al ser la carta de presentación de tu empresa y de tu capacidad emprendedora, el *business plan* es un texto claro, ordenado de acuerdo a una estructura simple, escrito en lenguaje sencillo, sin tecnicismos innecesarios, analíticos y consistentes. En el plan de empresa debes expresar con claridad los objetivos críticos, para tener una visión clara de la proyección futura de tu negocio.

Antes de que llegara el momento de redactar el plan de empresa has recorrido un largo camino, en el que necesariamente habrás sometido la idea de negocio a interrogantes básicos como: ¿mi idea satisface una necesidad real?, ¿estoy en condiciones de realizar esta actividad?, ¿existe mercado para mi idea?, ¿existen empresas que ofrezcan una idea similar a la mía?, y finalmente, el último de los interrogantes, ¿cómo poner en marcha mi idea de negocio? Ésta es la pregunta clave cuya respuesta se encuentra en el *business plan*.

4.2. Consejos para redactar tu plan de empresa

Un *startup* innovador debe considerar los siguientes aspectos:

1. **La idea**: su grado de innovación, su ámbito de aplicación y la disponibilidad en el registro de la propiedad intelectual o en el registro de patentes.
2. **Las personas**: tú como emprendedor y tu equipo de trabajo.
3. **Los proveedores de servicios tradicionales**: búsqueda de asesoramiento externo por medio de abogados, contables, fiscalistas e investigadores de mercado.
4. **El trabajo en red e intercambio**: me refiero a *coachings* y proveedores de servicios innovadores, como podrían ser consultorías, *business angels* y cazatalentos.
5. **El capital**: análisis de la disponibilidad, cantidad necesaria para la inversión, necesidades y responsabilidades. También debe incluir una previsión de beneficios para el inversor (cuándo se dará y a cuánto podría ascender).

Tras analizar estos aspectos, es hora de reflexionar sobre algunas sugerencias ANTES de empezar la redacción. Se trata de hacer una evaluación realista de la idea, para así tener una visión certera de las fortalezas y debilidades de tu futura empresa.

- **Adapta tu idea de negocio a la realidad**: revisa en detalle el nivel de innovación del negocio, el mercado al que va dirigido, la competencia existente, el capital necesario para su puesta en marcha y el equipo humano con el que cuentas. Sé sincero; generalmente tendemos a minimizar las amenazas y a creer que nuestra idea y enfoque siempre son innovadores.
- **Cambia todo lo que sea necesario de la idea de negocio** y adáptala al momento de redactar el plan: recuerda bien la **distancia entre lo ideal y lo real para medir tu margen de éxito**.
- **Redacta tú mismo el plan de empresa**: si la idea es tuya, nadie mejor que tú mismo para describir con precisión todos sus elementos. Un plan encargado a una consultora puede ser técnicamente correcto, pero siempre le faltará alma, y tú tendrás que defenderlo en una o varias entrevistas con financieros o inversores privados. A la larga, encargar tu plan de negocio puede ser una debilidad, por mucho que una empresa especializada lo pueda hacer mejor que tú.
- Es importante que el plan de empresa refleje de forma **clara, sencilla, ordenada y coherente toda la idea de negocio y su posible desarrollo**.
- **Mantén una línea de argumentación uniforme** a lo largo de cada uno de los apartados del plan de negocio; así demuestras coherencia en tu idea y claridad

en su desarrollo.

- **Incluye siempre** un resumen ejecutivo, es decir, una síntesis del proyecto en un par de hojas que deje claro quién eres, quién te acompañará, de qué se trata y qué necesitas. Los inversores profesionales y los fondos de capital de riesgo reciben decenas de planes de empresa cada semana, y muchos caen en el olvido. Un resumen ejecutivo es más fácil de leer y capta la atención.

Para realizar un primer análisis de la potencialidad de la idea de negocio, es recomendable hacer una **investigación previa del entorno**. Esta investigación es muy parecida a la que realizamos para validar nuestra idea, y puede basarse en:

1. Explicar la idea de la forma más clara y breve posible a amigos y familiares. Intentar condensar la idea de negocio en dos o tres frases simples. Evaluar de manera informal las opiniones y el nivel de comprensión de lo que estamos transmitiendo. Tenemos que ser capaces de vender.
2. Explicar de la misma forma directa y breve la idea de negocio a expertos, contar con emprendedores, empresarios, comerciantes y profesionales de todo tipo. Separar los puntos débiles de los fuertes en las opiniones. A esta fase la llamo «hacer kilómetros», y en cierta manera se trata de un entrenamiento comercial previo. No buscar un auditorio amable, sino personas que nos pongan a prueba.
3. Buscar información acerca de empresas y futuras iniciativas que ofrezcan productos o servicios similares al tuyo. Evaluar el tiempo que llevan en el mercado, su volumen de ventas, la marca distintiva de cada producto o servicio, el grado de saturación del mercado, etc. Tenemos que demostrar que estamos totalmente al día en cuanto a las tendencias y los movimientos de nuestra futura competencia.
4. Realizar una encuesta informal en el entorno próximo sobre el producto o servicio que va a ofrecerse, tratando de averiguar por qué lo comprarían y qué debería hacerlo diferente de los demás del mercado.

4.3. Errores comunes

Los errores más frecuentes a la hora de redactar un plan de empresa se producen por una evaluación insuficiente de la idea de negocio. Las ideas brillantes no bastan para poner en marcha una compañía: hay que someter la idea a una reflexión seria de su alcance y sus posibilidades. Debemos traducir la innovación de la idea en viabilidad, proyectarla sobre el mundo real y comprobar en la medida de lo posible que nuestras aspiraciones son viables. Éstos son algunos de los errores que puedes cometer:

1. Tener una **fe infundada en tu idea de negocio**, sin basarte en argumentos que sostengan su viabilidad. Que una idea sea innovadora y buena no garantiza que el negocio que la ponga en práctica fructifique. Tu fe no tiene por qué ser la fe del inversor. Debes justificarla, argumentarla y ser el primero en creértela; aunque pueda parecer paradójico, no siempre es el caso.
2. **Ser exageradamente optimista** en relación con la empresa. No tener capacidad de autocrítica y autoexigencia no sólo es desacertado, sino que además es uno de los principales síntomas de debilidad. Una visión objetiva, pero positiva, es el pilar fundamental del espíritu emprendedor.
3. **No desarrollar una idea porque ya la llevan a cabo otros**. ¡Error! Si todos actuáramos así, apenas avanzaríamos. Los conceptos revolucionarios no aparecen cada día, pero eso no es óbice para abandonar una idea de negocio. Como emprendedor innovador, debes encontrar la forma de mejorar las ideas que ya existen en el mercado y ofrecer un valor añadido que la competencia no ha contemplado.
4. **Ignorar la existencia de la competencia**. Recuerda que la competencia siempre está, y si no es así llegará tarde o temprano si alcanzas el éxito. No te dejes cegar por un éxito inicial y mantén los ojos bien abiertos en todo momento para responder a los cambios del mercado. Creerse más capaz y mejor que la competencia es síntoma de soberbia y desconocimiento de la realidad empresarial.

4.4. Estructura y contenido

Hay muchos tipos de emprendedores, de empresas y de proyectos. Esto hace que también existan diversas maneras de realizar un plan de negocio. No los hay buenos ni malos. Los planes de negocio deben ser simplemente útiles para nuestro fin. Un plan de negocio es cualquier documento coherente, capaz de convencernos a nosotros mismos y a nuestros inversores.

Tu concepto siempre necesitará ajustes a la hora de transcribirlo al plan de negocio, pero no te preocupes porque forma parte del desarrollo natural del *business plan*. A continuación enumero los puntos básicos que debes incluir:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del producto o servicio
3. Equipo humano
4. Competencia y mercado
5. Plan de producción y modelo de negocio
6. Plan de marketing
7. Análisis de oportunidades, riesgos y debilidades
8. Planificación financiera y financiación

En definitiva, todo plan de negocio debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes serán mis clientes?
2. ¿Cómo se decidirán a comprar mi producto o servicio?
3. ¿Hasta qué punto mi producto o servicio es una compra atractiva?
4. ¿Qué precio tendrá mi producto o servicio?
5. ¿Cómo llegaré a mis clientes?
6. ¿Cuánto tiempo y cuántos recursos debo dedicar para captar clientes?
7. ¿Cuánto me cuesta producir y entregar el producto o servicio?
8. ¿Cuánto me cuesta dar soporte al cliente?
9. ¿Me será fácil fidelizar a los clientes?

A modo de resumen, el plan de empresa debe reflejar las siguientes características:

1. **Efectivo.** Porque contiene toda la información para desarrollar tu negocio.
2. **Estructurado.** Ya que está dividido en apartados que permiten comprender independientemente cada parte del desarrollo.
3. **Comprensible.** Debe tener un lenguaje claro y descriptivo, libre de retóricas pomposas o grandilocuentes.
4. **Breve**. Para ser prácticos, no debería sobrepasar las treinta páginas, ¡si es que te quieres asegurar de que alguien lo lea!
5. **Atractivo.** Porque contiene datos y gráficos que permiten comprender fácilmente las magnitudes del negocio.

Resumen ejecutivo o infomemo

En este resumen debes incluir una descripción de la empresa que en ningún caso superará las tres páginas. Considéralo un texto independiente e introductorio al plan de negocio. Debes hacer una síntesis de todo lo que contiene el documento final, basándote en los siguientes puntos clave:

1. La idea de negocio y su elemento innovador.
2. Características del emprendedor y su equipo de trabajo.
3. Descripción del mercado y de la necesidad que cubre la idea de negocio.
4. Resumen del estado del mercado: tamaño, competencia, oportunidades y riesgos.
5. Presentación breve de las áreas clave: producción, distribución, marketing,

recursos humanos y asesoría.
6. Resumen financiero y necesidades de inversión.
7. Cuadro de fortalezas y debilidades, así como un breve resumen de soluciones que aplicaríamos para minimizar los riesgos.

Generalmente, abordaremos la redacción del resumen ejecutivo una vez redactado el plan de empresa, ya que de esta forma contendrá una visión completa de la situación en la que se encuentra nuestro proyecto. Este texto podría servir como carta de presentación o currículo del emprendedor junto al equipo de trabajo (que incluye trabajadores, socios y otros promotores).

Descripción del producto o servicio

A la hora de describir el producto o servicio que vas a ofertar debes hacerlo de manera detallada, ampliando toda la información posible. Para realizar esta descripción primero debes contestarte a estas preguntas: ¿qué?, ¿quiénes?, ¿cómo?, ¿por qué?

Por ejemplo:

1. ¿Qué voy a ofrecer?
2. ¿Quiénes lo van a comprar?
3. ¿Por qué lo van a comprar?
4. ¿Cómo lo voy a ofrecer?

Al elegir un producto o servicio, asegúrate de que se diferencie del resto de los competidores y que cubra una necesidad real del mercado, así como que exista o vaya a existir un mercado potencial que esté dispuesto a adquirirlo. Una idea de negocio que ofrezca un producto o servicio innovadores es un buen punto de partida para poner los motores en marcha. El grado de innovación o diferenciación es un buen trampolín para que tu producto tenga éxito. Además, en este apartado deberás incluir todos los datos técnicos posibles como:

- Nombre de la empresa.
- Dirección y ubicación.
- Razón social.
- Si existe la patente o propiedad intelectual, ya sea en su estado de tramitación o ya finalizada.

Es bueno explicar las razones que han motivado el desarrollo de tu idea,

subrayando sus ventajas competitivas y los fundamentos sobre los que se apoya la necesidad de un producto o servicio de estas características en el mercado.

En resumen, debes detallar:

- Descripción general del producto:
  — Funcionalidades básicas.
  — Soporte tecnológico con el que cuenta o debe contar.
  — Origen de la idea de negocio.
  — Datos técnicos del proyecto.
  — Valor distintivo para el consumidor.
  — Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.
  — Especificación del valor único y distintivo del nuevo producto o servicio desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de los competidores del mercado.

4.5. Equipo humano

El éxito de una idea, por brillante que sea, dependerá en último término de las personas que la desarrollarán; por lo tanto, una vez descrita la naturaleza de tu empresa, es momento de ponerles nombre a las personas que asumirán el reto de convertir esa idea en una realidad.

En el momento de elegir el equipo humano, define **qué aportará** cada uno para que la idea sea viable y atractiva para el mercado. Si te centras en un inversor, debes demostrarle que conjugarás talento y experiencia, y que te acompañarán personas fuertemente implicadas en el proyecto. Esfuérzate en enfatizar qué aportará cada profesional a tu futura empresa.

Asigna **tareas específicas** a cada área de trabajo del equipo, destacando qué los hace distintos y necesarios para la ejecución del proyecto. Evalúa las necesidades tangibles, pero sin olvidar la aportación creativa e innovadora de cada miembro. Intenta rodearte de talento creativo y ejecutivo.

No sólo necesitas acompañantes con los pies en la tierra, sino **creativos** que puedan llevarte a ti y al proyecto más allá de los límites planteados inicialmente. Tu equipo debe vender bien el proyecto, pero ante todo debe empezar por venderte a ti ilusión.

Lo correcto es un análisis objetivo de capacidades, experiencias y habilidades del equipo directivo, así como la implicación personal de cada uno, especificando si serán parte accionarial de la futura empresa o si serán empleados, y en ese caso deberás describir sus condiciones laborales.

Éstas son algunas **características que definen a un equipo humano ideal,** por si podemos pedirlo en una carta a los Reyes Magos:

- Aptitud emprendedora
- Visión crítica del entorno
- Adaptabilidad al cambio
- Talento creativo
- Interacción entre las áreas de trabajo
- Entereza frente a la adversidad y capacidad de esfuerzo

Hay quien dice que un equipo directivo equilibrado debe estar formado por un mínimo de tres personas y un máximo de seis, mientras que el resto de las áreas tradicionales (abogados, contables, financieros, etc.) podrían cubrirse por medio de servicios externos. En las nuevas estructuras empresariales, sobre todo en las que son muy ambiciosas o disponen de muchos recursos, cada vez es más habitual que incluyan ciertos servicios innovadores, como *coaching*, especialistas en *social media* o consultores de mercado y desarrollo del negocio.

Antes de definir el organigrama, debes plantearte una serie de preguntas:

- ¿Qué áreas funcionales deseas cubrir? En todas las compañías hay algunas competencias que deben satisfacerse internamente, porque de lo contrario las operaciones de la empresa no pueden llevarse a cabo.
- ¿Cuáles son las responsabilidades de gestión compartida entre miembros del equipo? Debes definir su posición y el grado de toma de decisiones y ejecución de la idea.
- ¿Cuál es el plan para reforzar el equipo humano en el futuro? ¿Cuáles serían los perfiles necesarios para que a medio plazo el proyecto siga evolucionando?
- ¿Qué preparación deben tener los candidatos? Esto depende del sector al que pertenezca la empresa. La preparación depende del nivel de educación, de la experiencia y de las habilidades que requieras en tu compañía.
- ¿Qué tipo de contrato de trabajo es el más adecuado?

4.6. Define tu mercado

Éste es el punto más crítico del plan de empresa y en el que se define cuáles son los potenciales clientes del producto o servicio, del mismo modo que se define el objetivo de la compañía. Hay empresas que nacen con vocación de conquistar el mundo, otras con vocación de conquistar un minúsculo nicho. Si buscas un inversor, debes dejarle claro el objetivo:

1. Tamaño del mercado
2. Los clientes potenciales
3. La competencia

Para realizar una definición certera del mercado es necesario hacer una investigación que nos arroje datos contrastados para la apuesta empresarial. Quizá un estudio de mercado profesional se encuentre fuera de las posibilidades de un emprendedor medio y, como hemos visto, externalizarlo lo hace impersonal; aun así, existen herramientas de análisis del mercado sencillas en las que podrás encontrar respuesta a tus inquietudes:

1. Definir las características del producto o servicio te ayudará a determinar los clientes potenciales.
2. Segmentar el mercado. Esto quiere decir que debes fragmentar el mercado total de un producto o servicio en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes —los denominados segmentos de mercado— obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos. La finalidad es aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos por la empresa. Segmentar a los clientes potenciales se realiza mediante criterios como el sexo, la edad, el nivel de ingresos y el nivel sociocultural. De esta forma te ayudará a definir el sector del mercado al que va dirigido el producto o servicio.

Para responder a estas dos cuestiones tenemos que recurrir a estudios de mercado previos y relacionados con nuestro producto, por medio de fundaciones o instituciones gubernamentales, instituciones de la sociedad civil que presten servicios u ofrezcan servicios similares, bancos de datos estadísticos o entidades financieras. Una vez analizada la documentación recabada, que en ocasiones puede ser muy amplia, tendremos un espectro más o menos certero del estado del mercado y sus necesidades.

Si optamos por las fuentes primarias, es decir, aquellas herramientas de estudio de los intereses de un grupo humano, como encuestas, observación y otros métodos de recolección de datos, tendremos un resultado más relevante, pero también más costoso en términos de tiempo y esfuerzo por parte del equipo humano que intenta poner en marcha el proyecto.

Lo ideal es el análisis cruzado de los datos que arrojan ambas fuentes de información, ya que esto permite obtener una aproximación más fidedigna del perfil del cliente potencial y del estado de la competencia, para redefinir o reafirmar el grado de posibilidades de la idea de negocio.

La definición del cliente potencial y el análisis de la competencia son tareas arduas, por lo que te recomiendo externalizar los estudios de mercado que te permitan definir a ciencia cierta el potencial del mercado al que te diriges. De esta manera obtendrás rápidamente una visión consolidada de las barreras de entrada al sector, y las opciones adecuadas para vencerlas.

¿Estoy recomendando una consultora? Sí, en cierto modo, así es, dependiendo del tamaño y la complejidad de cada proyecto. Para encontrar la opción ideal te recomiendo buscar una consultora de tamaño pequeño o mediano, que te pueda atender y se involucre en condiciones, y de nuevo evitar nombres rimbombantes y costos injustificados.

Definir el mercado y los clientes potenciales te ayudará a escenificar una respuesta clara a interrogantes como:

- ¿Cuál es el crecimiento esperado del mercado y cuáles son los principales factores que influyen en él?
- ¿Quiénes son los competidores en potencia? ¿Qué ofrecen?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los competidores?

Otro elemento importante para definir el mercado es aplicar el **análisis DAFO,** del que ya hemos hablado anteriormente (Debilidades / Amenazas / Fortalezas / Obstáculos), que permite evaluar cuáles son las fortalezas de la idea y el equipo emprendedor para afrontar las debilidades externas, así como definir las amenazas que deberemos sortear para capitalizar en nuestro favor las oportunidades del entorno.

En la aplicación del análisis DAFO se pasa revista a los puntos positivos y negativos del proyecto, así como al análisis del estado actual del mercado y sus competidores. Esta visión cruzada permite definir los puntos fuertes y débiles del negocio, para a continuación buscar soluciones estratégicas que minimicen las debilidades y las amenazas. De esta evaluación consciente y fundamentada en datos podemos pasar a definir el plan de marketing y producción de nuestro proyecto.

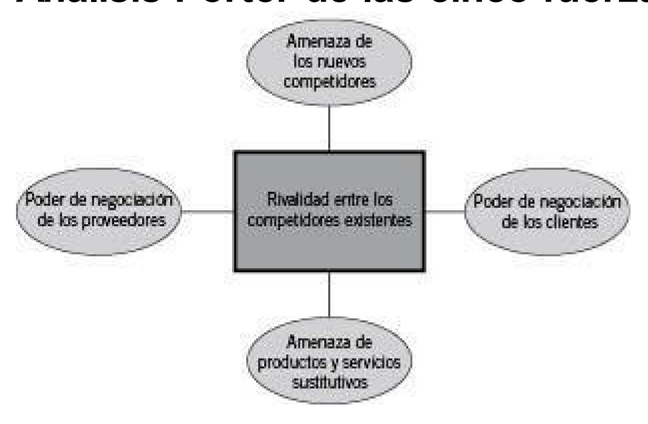
Si acudimos al análisis Porter[18] de las cinco fuerzas podemos conocer la rentabilidad de cualquier negocio. Según Porter, «la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores». Aunque cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes, las cinco fuerzas ayudan a determinar qué produce la rentabilidad en cada industria, cuáles son las tendencias y las reglas del juego en la industria y cuáles son las restricciones. Podemos descomponer cada fuerza en varios factores:

1. *Poder de negociación de los clientes*
    - Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
    - Grado de dependencia de los canales de distribución.
    - Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
    - Volumen comprador.
    - Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.

    - Disponibilidad de información para el comprador.
    - Capacidad de integrarse hacia atrás.
    - Existencia de sustitutivos.
    - Sensibilidad del comprador al precio.
    - Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
    - Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).
2. *Poder de negociación de los proveedores*
    - Facilidades para el cambio de proveedor.
    - Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
    - Presencia de productos sustitutivos.
    - Concentración de los proveedores.
    - Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores, por ejemplo, los fabricantes de un producto amenazan con instalar sus propios distribuidores minoristas.
    - Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores.
    - Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.
3. *Amenaza de nuevos competidores*
    - Existencia de barreras de entrada.
    - Economías de escala.
    - Diferencias de producto en propiedad.
    - Valor de la marca.
    - Costes de cambio.
    - Requerimientos de capital.
    - Acceso a la distribución.
    - Ventajas absolutas en coste.
    - Ventajas en la curva de aprendizaje.
    - Represalias esperadas.
    - Acceso a canales de distribución.
    - Mejoras en la tecnología.
4. *Amenaza de productos sustitutivos*
    - Propensión del comprador que cabe sustituir.
    - Precios relativos de los productos sustitutos.
    - Coste o facilidad de cambio del comprador.
    - Nivel percibido de diferenciación de producto.
    - Disponibilidad de sustitutos cercanos.
5. *Rivalidad entre los competidores*
    - Poder de los compradores.
    - Poder de los proveedores.
    - Amenaza de nuevos competidores.
    - Amenaza de productos sustitutivos.
    - Crecimiento industrial.
    - Sobrecapacidad industrial.

- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.
- Estudio del ambiente externo, en especial el ambiente industrial.
- Detectar una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.
- Identificar la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).
- Desarrollar o adquirir los activos y las habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.

Análisis Porter de las cinco fuerzas



Fuente: Elaboracion propia.

Posicionamiento

Es la característica fundamental o imagen por la que el consumidor va a identificar tu producto. El posicionamiento de mercado es el arma de la que dispones para que tu proyecto o empresa sea visible. Por ejemplo: el Corte Inglés supone la garantía, Ikea precio económico, Ferrari es el lujo, etc.

El posicionamiento consiste en cómo el mercado te considera a ti, no cómo tú quieres que el mercado te considere. Para sacar el máximo partido a tu producto has de saber comunicarte con el consumidor. Si consigues esa comunicación, esa conexión, habrás logrado el posicionamiento y tendrás mucho camino andado.

4.7. Plan de marketing

Ha llegado la hora de definir cómo vas a vender. Ya sabes qué te diferencia de los

competidores, quién forma tu equipo humano, cómo ponerlo en marcha y dónde y quiénes son los clientes potenciales. Es hora de abordar una tarea que muchos emprendedores subestiman: poner en marcha una estrategia que defina y haga atractiva la imagen del producto o servicio, idear su promoción, los canales de distribución y el precio. Debes tener claro qué objetivo quieres alcanzar con tu plan de marketing, es decir, debes establecer la finalidad última para poder elaborar correctamente las estrategias de promoción. Por ejemplo, el objetivo de mi plan de marketing puede ser elevar la cifra de ventas, ganar notoriedad en la marca o alcanzar mayor número de clientes.

Es importante tener claro cuál es la diferencia entre marketing y publicidad. El marketing supone crear una necesidad al consumidor mediante una serie de estrategias, mientras que la publicidad consiste en comunicar el producto que se ofrece al mercado.

Como dijo Peter Durucker:[19] «Sólo hay dos funciones básicas en los negocios: el marketing y la innovación». Cada plan de marketing es un mundo, y depende mucho del modelo de negocio; pese a ello, hay puntos comunes que siempre se deben respetar:

- La **imagen del producto o servicio**. Se debe analizar la gama de productos o servicios que ofrece el mercado, en qué se puede diferenciar un producto o servicio en cuanto a la presentación, funcionalidades, las garantías que ofrece y qué recursos tenemos para conseguir definirlo.
- Definir la **estrategia de precios**. Para fijar el precio de un producto o servicio debemos tener en cuenta la triangulación entre el costo de producción, los precios de los competidores y la oferta y la demanda del mercado. Además, debe incluir una explicación sobre la política de descuentos o formas de pago que se aplicarán.

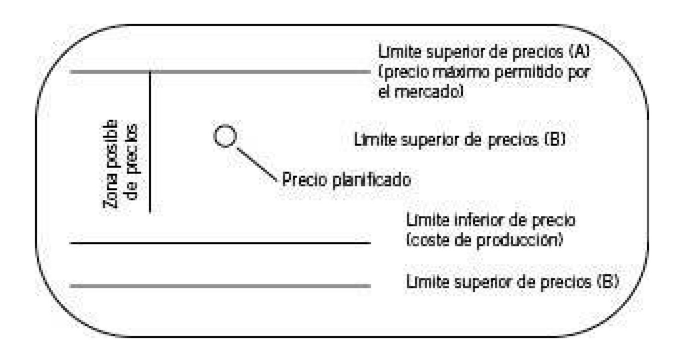
El establecimiento de precios es una variable fundamental del negocio; el precio fijado por el producto o servicio vendido es la única actividad de la empresa generadora de dinero. Todas las demás generan gastos. El establecimiento de un precio innecesariamente bajo, generalmente originado por una fuerza de ventas, cuyo único argumento es vender más barato que la competencia, llevará a un deterioro de la cuenta de resultados y a la larga comportará dificultades para la empresa, además de posicionar el producto en una gama del mercado más baja de la que le corresponde. Tratar de vender a precios más altos de los que acepta el segmento de mercado elegido te llevará igualmente al fracaso empresarial por falta de ventas.

Es muy importante acometer el análisis sobre la estrategia de precios con detenimiento. Muchas veces he encontrado emprendedores que en este punto realizan un análisis extremadamente simple, del tipo «mi competencia vende a X, ofreceré lo mismo a un menor precio». La vida no es tan simple. ¿Qué pasaría si tu competencia, que lleva más tiempo en el mercado, bajara también sus precios?

Para evitar desastres deberás realizar un **análisis general del precio según el segmento** al que pertenece tu producto. Para ello debes basarte en la situación general de precios en el segmento de mercado elegido e introducir una variable fundamental: cómo reacciona la demanda al precio. Consiste en que la organización, ante los cambios de precios de un competidor, se plantee qué ocurriría si le sigue en dichos cambios o si, por el contrario, permanece en el nivel actual y responde con otras estrategias, por ejemplo, mejorando la calidad. El método puede aplicarse de distintas formas, desde una aplicación intuitiva hasta una científica basada en el análisis de escenarios posibles: cambios de precios, reacciones de los competidores, reacciones de los clientes, variación de la demanda ante una evolución de precios, etc.

Como vemos en el cuadro, para establecer el precio máximo de un producto debes seguir los siguientes pasos:

1. Establecer el precio máximo aceptado para nuestro producto por el cliente objetivo. Es una variable que la empresa no puede controlar; para conocer dicha variable debemos recurrir a análisis de mercado, tales como encuestas a clientes o ventas en mercados pilotos.
2. Determinar el precio mínimo que puede fijar la empresa, que dependerá de los costes unitarios y del margen de beneficio mínimo requerido.



Situación A: Precio máximo permitido superior al coste.

Situación B: Coste superior al precio máximo permitido.

Si el precio máximo aceptado por el mercado es inferior al mínimo aceptable por tu empresa, deberás hacer cambios en el producto, reduciendo los costes o incrementando la calidad (valor percibido).

- Elegir un precio comprendido entre los dos límites anteriores, de acuerdo con una estrategia que vendrá determinada por variables como la elasticidad de la demanda, la capacidad de oferta o el objetivo de posicionamiento de gama de la marca.
- Para los **canales de distribución** hay que hacer un estudio de la forma más

efectiva en la que el producto o servicio llegará al público. Es necesario describir la cadena de distribución, teniendo en cuenta la necesidad de intermediarios o la colocación directa en el mercado, además del costo. En algunos sectores (por ejemplo el farmacéutico) el acceso a la cadena de distribución no es sencillo, presenta muchas particularidades y un elevado costo. No debe minimizarse este punto.

Una correcta estrategia de distribución ha de responder a las siguientes cuestiones:

— ¿Cuántos canales de distribución existen?
— ¿Cuántas unidades se venden por canal?
— Tendencias en cada canal.
— Margen medio/unidad en cada canal.
— Facilidad de acceso del cliente a cada canal.

Una buena **comunicación** implica diseñar una estrategia de visibilidad mediante campañas de publicidad o comunicación; esto comporta la producción de materiales, con los consiguientes costos, que deben estar previstos en este apartado, junto con otros sistemas de promoción como ofertas, regalos, muestras y descuentos.

Una comunicación mal diseñada puede llevar al mejor de los productos a un fracaso sonado. ¿Tenemos un buen producto o servicio? Genial, pero si eso lo sabemos nosotros, y los demás no lo conocen o no hemos logrado transmitir ese valor a nuestro mercado, estamos vendidos. Generalmente, en España comunicamos poco y mal. Es imposible que para tu empresa logres un efecto de comunicación viral y devoción como el que pueden tener compañías de culto como Apple en Estados Unidos. Estas cosas son el fruto de décadas de trabajo y enormes presupuestos, pero sí debes tener una estrategia clara, y saber comunicar de acuerdo a tu presupuesto desde medios de comunicación y/o Internet y medios sociales.

En general, las herramientas sobre las que se apoya la comunicación son:

— Acción de la fuerza de ventas
— Promoción de ventas
— Publicidad

Es aconsejable que las propuestas que incluyas en tu plan de empresa sean realistas e impliquen acciones verosímiles, y no proyectos grandilocuentes que impliquen costos inasumibles. Recuerda que siempre es sensato aplicar la lógica de «lo bueno si breve, dos veces bueno».

Tu empresa no penetrará mejor en un determinado mercado cuanto más grandiosa y rimbombante sea su estrategia de marketing: el mercado tiene muchos y grandes ejemplos de acciones de marketing viral, de bajo costo y altos beneficios. En la definición del plan de marketing es donde se juega nuevamente la creatividad e

innovación del equipo humano detrás de la idea. Demuestra que con pocos miembros eres capaz de hacer grandes cosas, y entonces reivindica muchos más medios. ¡Deja que el inversor crea en ti, que vea con claridad lo que podrías hacer en ese escenario y que se sienta impelido a ayudarte a crear!

Análisis de oportunidades y riesgos

No existe empresa sin riesgo, y toda idea de negocio está sujeta a un menor o mayor riesgo de fracaso; cuanto más innovadora y creativa sea la idea, y más atractivo el objetivo, mayor riesgo a medio plazo.

La mejor herramienta con la que cuenta el emprendedor para analizar las oportunidades y riesgos de una idea es su capacidad de análisis crítico y su visión del mercado en el que intenta sumergirse. La investigación y el análisis de los datos que arrojan el mercado y la competencia son dos elementos fundamentales para detectar las fortalezas y debilidades de un proyecto.

Un planteamiento realista en cuanto a objetivos y costos del plan de producción y del plan de marketing también ayuda a dimensionar la viabilidad de la idea de negocio.

El análisis de las oportunidades y los riesgos del proyecto emprendedor debe ser ante todo realista y debe plantearle al emprendedor situaciones conflictivas futuras. La idea es armarse de una batería de preguntas que ayuden a prevenir situaciones indeseadas.

- ¿Cuánto podremos crecer en los cinco primeros años?
- ¿Qué cuota del mercado real hemos conquistado en los primeros cinco años?
- ¿Cuánto tiempo pasará hasta alcanzar un equilibrio entre egresos[20] e ingresos?
- ¿Cuál es el mejor escenario para mi empresa en cinco años en cuanto a proyección financiera?
- ¿Cuál es el peor escenario para mi empresa en cinco años en cuanto a proyección financiera?

Los expertos sostienen que un **análisis acertado de las oportunidades y los riesgos de un plan de empresa** debe responder estas dudas:

1. Identificar los riesgos que significan una amenaza para la empresa.
2. Plantear soluciones y estrategias para minimizar el impacto de dichos riesgos.
3. Pronosticar el impacto cuantitativo de los riesgos en la empresa.
4. Diseñar una estrategia de recuperación en el peor escenario financiero para la empresa.

El saldo positivo o negativo entre los riesgos y las oportunidades de una idea de negocio nos da un perfil bastante bien definido de la viabilidad del proyecto.

4.8. Plan económico y financiero

Llegados a este punto del plan de empresa sólo queda reflejar en cifras cada uno de los apartados desarrollados anteriormente. Aquí se trata de cuantificar en dinero la calidad de la idea de negocio.

Básicamente, un plan económico y financiero debe evaluar cuánto dinero necesitamos para poner en marcha nuestro proyecto, cuáles son las fuentes de financiación y cuál es el potencial económico del proyecto. En el plan económico se incluye un detalle pormenorizado de las inversiones necesarias para comenzar la empresa, respondiendo a dudas como:

- Gastos de establecimiento de la empresa: trámites de legalización, registro de patentes y registro de la razón social.
- Gastos de bienes de inmovilizado: adquisición o alquiler de terrenos, construcciones, instalaciones, maquinaria, herramientas y utensilios, mobiliario, elementos de transporte, equipos informáticos y de oficina.
- Gastos en recursos humanos: contratación de personal, pago de salarios e impuestos sociales.
- Dinero en efectivo para los tres primeros meses de vida de la empresa.
- Gastos de la campaña de marketing.
- Gastos en la compra de materia prima para la producción.
- Gastos en el pago de servicios como agua, luz, teléfono, conexión a Internet.

Una vez fijados los costos, el plan económico debe detallar la cantidad de dinero que se necesitará en cada etapa de crecimiento de la empresa.

Si damos por supuesto que los emprendedores casi nunca cuentan con el capital inicial necesario para poner en marcha su empresa, debemos asumir que deberán recurrir a fuentes de financiación. Necesitamos, pues, diseñar un plan financiero que permita evaluar la viabilidad del proyecto, a cuánto asciende la inversión para poner en marcha el negocio y en cuánto tiempo los inversores podrán obtener beneficios.

En el plan financiero se establecen los períodos en los que la empresa podrá lograr el equilibrio entre ingresos y gastos, además del volumen de beneficios que se espera obtener. Estas estimaciones del plan financiero se realizan sobre la base de hipótesis económicas que se apoyan en la viabilidad de la idea de negocio.

Un plan financiero completo debe incluir una estimación de la evolución de los beneficios de la empresa a lo largo de una serie de períodos de tiempo (primero tres meses, luego dos años y finalmente cinco años). El **balance** entre lo que implica poner en marcha la empresa y su potencial financiero es lo que define finalmente su

viabilidad, un aspecto particularmente atractivo para los inversores.

4.9. Paso a paso

1. Previsión de ventas y consumos

Lo primero que debemos saber es si el proyecto es viable. Para ello debemos tener una visión aproximada de cuánto se prevé vender, el precio de cada unidad y los costos de producción. En la siguiente plantilla se desarrollan los puntos esenciales para el primer año:

Previsión de ventas / consumos



Concepto	AÑO 1

Producto/servicio (*)
Unidades
Precio de venta/unidad
Importe
Consumos/unidad
Consumos total
Consumos sobre ventas (%)
TOTAL VENTAS
TOTAL CONSUMOS

2. Plan de inversión inicial

En este plan deberás calcular las inversiones imprescindibles para comenzar tu negocio. Debes tener claro que no todo desembolso cuenta como inversión. Por ejemplo, los bienes que formarán parte de tu negocio se consideran inversión, como el inmobiliario y la maquinaria. Sin embargo, no cuenta como inversión cualquier gasto que no produzca un rendimiento económico —aunque sea imprescindible para comenzar tu actividad— como por ejemplo los gastos de notario.

Plan de inversión inicial

ACTIVO NO CORRIENTE
Inmovilizado intangible
Gastos de investigacion y desarrollo
Concesiones administrativas
Propiedad industrial
Fondo de comercio
Aplicaciones informaticas
Inmovilizado intangible
Inmovilizado material
Terrenos

Edificios y construcciones
Instalaciones
Maquinaria y utillaje
Mobiliario
Equipamiento informatico
Elementos de transporte
Otro inmovilizado material
Inmovilizado financiero
Depositos y finanzas
Otros (participaciones en S.G.R., etc.)
ACTIVO CORRIENTE
Circulante
Existencias iniciales
Prevision de fondos
Otros
TOTAL INVERSIONES
TOTAL INVERSIONES (IVAINCLUIDO)
TOTAL AMORTIZACIONES

3. Presupuesto de financiación

Debes definir cómo vas a financiar tu inversión de la manera más realista posible. No olvides comunicar tu plena confianza en el proyecto a los inversores.

4. Previsión de tesorería

La previsión de tesorería, de vital importancia, refleja de la manera más realista posible los plazos de cobros de clientes y pagos a proveedores. Una estimación incorrecta del calendario de pagos puede limitar sobremanera el crecimiento de tu proyecto, o incluso provocar su cierre. Si no conoces a fondo las prácticas de tu sector, te aconsejo que te informes para no tener que lamentarte después.

Plan de financiación

Concepto	Importe %
PATRIMONIO NETO:	
Capital y otras aportaciones de socios	
Subvenciones, donaciones y regalos recibidos	
PASIVO NO CORRIENTE:	
Deudas a largo plazo por prestamos recibidos y otros conceptos	
PASIVO CORRIENTE:	
Deudas a corto plazo con entidades de credito	
Otros (proveedores, acreedores, anticipos de clientes)	
TOTAL FINANCIACIÓN	

A continuación encontrarás una plantilla para establecer la previsión de tesorería (véase página siguiente).

5. Cuenta de pérdidas y ganancias provisionales

En esta cuenta provisional debes restar a las ventas o ingresos previstos los gastos o pérdidas que se estiman. De esta forma, tendrás una base para calcular otras ratios importantes para valorar la solidez de tu negocio y calcular, al menos sobre el papel, si tu proyecto generará beneficios (véase página 141).

Este cálculo también te permitirá conocer dos aspectos importantes de tu propuesta de negocio: el punto de equilibrio y el flujo de caja, también conocido en inglés como *cash flow*.

El punto de equilibrio, o punto muerto, se alcanza cuando las ventas cubren los gastos y comienzan los beneficios. Para calcularlo hay que repartir primero los gastos totales entre los gastos variables y gastos fijos. Después divide gastos variables entre el número de unidades vendidas y tendrás el gasto variable por unidad de producto o unitario. Para saber el número de unidades que deberás vender sólo tendrás que aplicar esta fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Gasto variable unitario}}$$

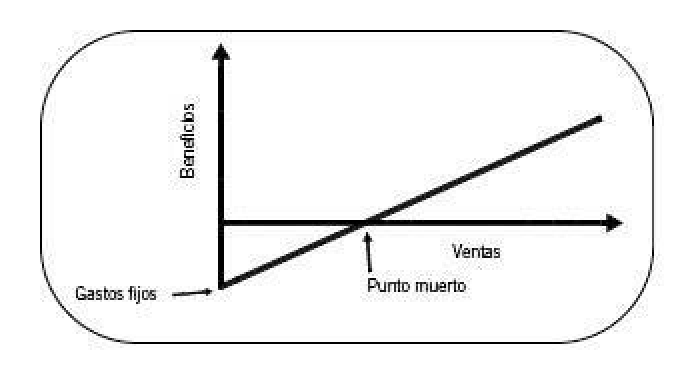
Previsión de tesorería

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial												
Cobros												
Cobros clientes/ventas												
Subvenciones												
Capital/recursos propios												
Prestamos												
Otra financiacion												
Total cobros												
Pagos												
Inversiones												
Pagos a proveedores												
Otros proveedores												
Sueldos y salarios (netos) de personal contratado												
Seguridad Social de personal contratado												
Retribuciones de personal no laboral												

Seguros sociales de personal no laboral
IRPF
Otros tributos (IBI, IAE,...)
Publicidad, propaganda y relaciones publicas
Servicios de profesionales independientes
Primas de seguros
Arrendamientos y canones
Gastos en I+D del ejercicio
Suministros
Comunicaciones
Servicios bancarios y similares
Reparaciones y conservacion
Transportes
Otros servicios (gastos de viaje, formacion, etc.)
Gastos financieros de prestamos, creditos, etc.
Devolucion prestamos, creditos, etc.
Total pagos
IVA repercutido
IVA soportado
Pago de IVA
DIFERENCIA COBROS-PAGOS
SALDO ANTERIOR
SALDO ACUMULADO

Cuenta de pérdidas y ganancias provisional

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**
Ventas			
Consumos			
Gastos de personal contratado			
Otros gastos de explotacion			
Amortizaciones			
RTDO. DE EXPLOTACIÓN			
Costes de personal no laboral			
BAII			
Gastos financieros			
BAI			
Impuestos			
Tipo impositivo (%)			
RESULTADO			
CASH-FLOW			



El flujo de caja te aportará la información necesaria para conocer qué recursos genera tu empresa, lo cual a su vez te permitirá establecer una valoración de la capacidad que tendrás para autofinanciarte.

Flujo de caja = Beneficio neto + amortizaciones

La diferencia entre el flujo de caja y la tesorería radica en que el primero refleja la capacidad de la empresa para autofinanciarse con su propia actividad, es decir, por medio del beneficio del ejercicio, las dotaciones a las amortizaciones y las dotaciones a las provisiones. La tesorería, sin embargo, es el conjunto de cuentas corrientes, depósitos de disponibilidad inmediata en bancos e instituciones de crédito, así como dinero en caja (efectivo). Expresado de otra manera, la diferencia fundamental es que el flujo de caja se refiere a un período de tiempo, y la tesorería a un momento puntual de liquidez.

6. Balance provisional

Para terminar hay que realizar el balance, donde se representa la situación provisional prevista para la empresa. Aquí se muestran los bienes y derechos que posee la empresa (activo) y el conjunto de obligaciones y deudas contraídas frente a propietarios o socios (patrimonio neto) y frente a terceros (pasivo).

La suma de las distintas partidas del activo debe ser igual a la suma de las del patrimonio neto y pasivo.

Una vez terminado el balance podrás tomarle el pulso a la salud financiera de tu empresa.

— *Liquidez a corto plazo:* calcula la capacidad financiera de la sociedad para hacer frente a los pagos a corto plazo.

$$\frac{\text{Efectivo y otros activos líquidos + deudores comerciales y otras cuentas de abono}}{\text{Pasivo corriente}}$$

— *Liquidez a medio plazo o solvencia:* es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos en menos de un año.

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Balance de situación provisional

	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO			
Activo no corriente:			
Inmovilizado intangible			
Inmovilizado material			
Inmovilizado financiero			
Amortizacion acumulada			
Activo Corriente:			
Existencias			
Clientes y otros deudores			
Tesorer a			
Total activo			
PATRIMONIO NETO:			
Fondos propios:			
Capital social			
Reservas			
Resultados del ejercicio			
Subvenciones, donaciones y legados recibidos			
PASIVO NO CORRIENTE:			
Deudas a largo plazo			
Deudas a largo plazo por prestamos recibidos			
Otra financiacion a largo plazo			
PASIVO CORRIENTE:			
Deudas a corto plazo con entidades de credito			
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar			
Proveedores			
Acreedores			
Administraciones publicas			
Anticipos de clientes			
Total pasivo			
Necesidades			

— *Firmeza o consistencia:* nos indica el grado de financiación del inmovilizado a largo plazo. Cuanto menor sea, menor será también el número de préstamos a largo plazo adquiridos por la empresa.

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo no corriente}}$$

— *Endeudamiento total:* indica la relación entre la deuda externa de la empresa y los fondos propios:

$$\frac{\text{Pasivo corriente + pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Ver anexo web de ejemplo de plan de empresa en Excel.

RECUERDA

- El plan de empresa es la herramienta más eficaz de análisis y reflexión de la idea de negocio que queremos poner en marcha. Es, además, una declaración escrita que describe y analiza tu idea de negocio, además de ofrecer proyecciones detalladas sobre su futuro. Un plan de negocio incluye también los aspectos financieros de la puesta en marcha, o cuánto dinero se necesita y cómo se va a invertir.
- Tu plan de empresa debe contar con los siguientes elementos:

- La idea
- Las personas
- Los proveedores de servicios tradicionales
- El trabajo en red e intercambio
- El capital

- Debes evitar errores muy comunes como:

- Tener una fe infundada en tu idea de negocio.
- Ser exageradamente optimista en relación con la idea de negocio.

- No desarrollar una idea porque ya la llevan a cabo otros.
- Ignorar la existencia de la competencia.

- El plan de empresa debe seguir la siguiente estructura:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del producto o servicio
3. Equipo humano
4. Competencia y mercado
5. Plan de producción y modelo de negocio
6. Plan de marketing
7. Análisis de oportunidades, riesgos y debilidades
8. Planificación financiera y financiación

5

La ejecución

Nada tarda tanto como aquello que no se empieza.

ALAIN

5.1. Tipos de empresas

Si has llegado hasta aquí es que ya tienes claro que quieres montar tu empresa. Éste es el momento de decidir qué clase de empresa se ajusta a tus necesidades y a tu perfil de emprendedor.

Aunque al constituir una empresa solemos pensar en una sociedad limitada (la más habitual) o en una sociedad anónima, lo cierto es que en España existen muchas opciones a la hora de crear una compañía. En este capítulo abordaré sólo las principales, pues existen variantes autonómicas que incrementan la lista considerablemente, sobre todo en el apartado de las cooperativas. Por supuesto también hay sociedades y asociaciones sin ánimo de lucro, a las que no me referiré, como las fundaciones, los tipos residuales (por carecer de importancia por su escasísimo uso) o los diferentes tipos de uniones o asociaciones entre empresas.

Antes de tratar los tipos de empresa más representativos y habituales en España, es importante diferenciar entre las empresas capitalistas y las personalistas. En las **capitalistas** los socios limitan su responsabilidad al capital aportado a la sociedad. Las **personalistas**, por el contrario, se caracterizan porque además de aportar capital de su bolsillo, el socio participa activamente en la empresa, ya sea como director general o como profesional especializado en algún aspecto del negocio. Esto se conoce como *intuitu personae* es decir, «en atención a la persona».

Éstos son los tipos de empresa más habituales entre emprendedores:

Sociedad anónima (S. A.)

Sociedad mercantil de tipo capitalista en la que su capital está dividido en acciones de libre transmisión, integrado por las aportaciones de los socios y por una cantidad mínima de 60.000,00 euros, que no necesariamente debe ser desembolsado en su totalidad por los socios (el mínimo es el 25 %). La responsabilidad de los socios está limitada exclusivamente al importe de sus aportaciones. Es el tipo de sociedad recomendado cuando se desea entrar en mercados oficiales de valores, pues la transmisión de sus acciones se hace de manera sencilla, ya que en la mayoría de los casos las acciones no son nominativas, sino al portador. Si cuenta con un único socio se denomina **sociedad anónima unipersonal**.

Sociedad de responsabilidad limitada (S. L. o S. R. L.)

Sociedad mercantil de tipo híbrido, en la que conviven elementos capitalistas y elementos personalistas. Su capital está integrado por participaciones, que nunca serán al portador, y cuya transmisión no es libre; el capital está integrado por las aportaciones de los socios, cuyo importe debe ser de al menos 3.000,00 euros y debe ser totalmente desembolsado por los socios. La responsabilidad de los socios está limitada exclusivamente al importe de sus aportaciones. Es, junto con la sociedad anónima, el tipo de sociedad más utilizado, y el más recomendado para un emprendedor novel. Si cuenta con un único socio se denomina **S. L. U. o sociedad limitada unipersonal.**

Sociedad limitada nueva empresa (S. L. N. E.)

Deriva de la sociedad limitada con algunas características específicas como su capital social, que no puede ser inferior a 3.012,00 euros ni superior a 120.202,00 euros. Su denominación debe estar formada por los dos apellidos de uno de sus socios fundadores seguido de un código alfanumérico facilitado por la Administración y la expresión «sociedad limitada nueva empresa» o su forma abreviada (S. L. N. E.). En ningún caso podrán incluirse en el objeto social aquellas actividades para las cuales se exija forma de sociedad anónima ni aquellas cuyo ejercicio implique objeto único y exclusivo. Es un tipo de sociedad poco utilizado. Yo recomiendo cualquiera de los anteriores antes que éste por la flexibilidad en su funcionamiento.

Sociedad colectiva

Es el tipo más antiguo de las sociedades mercantiles españolas. Suele utilizarse en pequeñas empresas constituidas por un grupo reducido de personas, entre las que existe un alto grado de confianza mutua. El componente personal y de confianza resulta fundamental en este tipo de sociedades, ya que todos los socios responden

personal e ilimitadamente de las deudas sociales. El número mínimo de socios para constituirla es de dos, y no hay límites ni mínimos ni máximos en cuanto a su capital. La transmisión de la condición de socio debe contar con la aprobación de todos los demás. Es un tipo social muy poco utilizado por los inconvenientes de la responsabilidad de los socios.

Sociedad comanditaria simple

Es una sociedad personalista que, en nombre colectivo y bajo una razón social, desarrolla una actividad económica de cuyas consecuencias responden de diferente forma las dos clases de socios que coexisten en la misma. Por un lado se encuentran los socios colectivos, que responden personal e ilimitadamente con todos sus bienes, además de ser los encargados de la gestión y administración de sociedad; por otro lado, figuran los socios comanditarios, quienes responderán exclusivamente hasta el límite de las aportaciones efectuadas, si bien no pueden intervenir en la administración de los intereses de la compañía. La ventaja respecto a la anterior es que permite socios con responsabilidad limitada. Su nombre está compuesto de manera exclusiva por los nombres de los socios colectivos, y no existen límites de capital mínimo o máximo. La condición de socio colectivo es transmisible por actos ínter vivos siempre que lo aprueben el resto de los socios; el fallecimiento de un socio colectivo, salvo que se haya dispuesto otra cosa, es causa de disolución de la sociedad. Respecto a la transmisión ínter vivos de la condición de socio comanditario, se aplicará lo dispuesto en el contrato social; por su parte, la transmisión mortis causa es de carácter libre. Yo me decanto por cualquiera de las empresas puramente mercantiles por las ventajas que suponen en cuanto a la responsabilidad limitada.

Sociedad comanditaria por acciones

Es un tipo intermedio entre la comanditaria simple y la sociedad anónima. Su capital social mínimo debe ser de 60.101,21 euros. Las aportaciones de los socios, que componen el capital, están divididas en acciones. La responsabilidad se rige por los mismos principios que la comanditaria simple atendiendo al tipo de socio.

Sociedad laboral

Son sociedades anónimas o limitadas en las que el capital social ha sido aportado de manera mayoritaria por socios trabajadores, quienes perciben de la sociedad una retribución por su trabajo. Los socios se vinculan a la sociedad mediante un contrato de trabajo de carácter indefinido. El capital social debe estar dividido en acciones o participaciones, según el tipo social, pero siempre serán nominativas. La

denominación de la sociedad debe contener las palabras «sociedad anónima (o limitada) laboral», o sus abreviaturas S. A. L. o S. L. L. (S. R. L. L.). Su fundación siempre está motivada por la creación de empleo, de tal forma que varias personas complementarias en sus profesiones la constituyen para ofrecer un servicio.

Sociedad civil

La sociedad civil, como su nombre indica, no es mercantil propiamente dicha, si bien nada impide su actividad en el tráfico mercantil. Esto viene dado por su regulación, que en el caso de este tipo social se encuentra en el Código Civil, en lugar del Código de Comercio u otras leyes mercantiles. La sociedad civil no está dividida en acciones ni en participaciones, sino que se constituye por medio de un contrato en el que sus otorgantes (no puede ser unipersonal, deben ser al menos dos) se obligan a contribuir a un fin. La responsabilidad de los socios es ilimitada y responden con todo su patrimonio presente y futuro. No es un tipo societario recomendable, salvo escasas excepciones.

Comunidad de bienes

La comunidad de bienes es, en esencia, una situación de hecho en la que un derecho, ya sea el de propiedad u otro tipo de derecho real, pertenece íntegramente a dos o más personas, de modo que todas ellas son cotitulares del mismo. Por lo tanto, implica una situación meramente fáctica, que únicamente tiene como objeto y fin el uso y disfrute de un bien o de un derecho. Tiene carácter eminentemente individualista, lo que se manifiesta en que cada comunero tiene la plena propiedad de una parte del bien común (su cuota ideal sobre la comunidad), de modo que puede enajenar dicha cuota, cederla e incluso hipotecarla con total libertad.

Sociedad profesional

Es aquella sociedad que, constituida de cualquier forma societaria prevista por las leyes, es decir, bien siendo una sociedad colectiva, comanditaria, de responsabilidad limitada, anónima o de cualquier otro tipo, presenta como característica esencial que su objeto social consiste, exclusivamente, en el ejercicio en común de una actividad profesional (aquella para la que se requiere titulación universitaria oficial, o bien una titulación profesional para cuyo ejercicio es necesario acreditar una titulación universitaria oficial y su inscripción en el correspondiente colegio profesional), o varias, siempre que no sean legalmente incompatibles.

Cooperativa

Legalmente se define como una sociedad constituida por personas asociadas, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democráticos, conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional. Es una empresa personalista. Su función se limita a la de instrumento de financiación de la estructura empresarial y de la actividad que desarrolla. La aportación de cada uno de los socios en el capital de la cooperativa no determinará ni el derecho de voto (que será uno por cada socio, salvo casos excepcionales) ni la participación en los excedentes sociales, si los hubiera. La cooperativa deberá actuar conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional.

Sociedades

FORMA SOCIETARIA	N.º SOCIOS	RESPONSABILIDAD	CAPITAL
Sociedad Colectiva (S. C. o S. R. C.)	Mínimo 2	—Compuesto por las aportaciones personales de los socios. —Se contempla la figura del socio industrial, cuya aportación a la sociedad se reduce exclusivamente a su trabajo.	Los socios responden personalmente y de forma ilimitada y solidaria frente a las deudas sociales.
Sociedad Comanditaria Simple (S. en C.)	Mínimo 2	—Sociedad de tipo personalizada con coexistencia de socios colectivos y socios comanditarios. Los primeros realizan aportaciones (igual que en la S. C.) y los segundos capital. —A las sociedades comanditarias por acciones les es de apliación a la normativa de la sociedad anónima.	—Socios colectivos: responden personalmente y de forma ilimitada y solidaria frente a las deudas sociales. —Socios comanditarios: su responsabilidad se limita al capital aportado.
Cooperativas (S. Coop.)	Mínimo 3	—Los estatutos marcarán el capital social con el que puede constituirse y funcionar la cooperativa. Deberá ser suscrito y desembolsado en su totalidad en el momento de su constitución. —Estará dividido en aportaciones nominativas de los socios. —Ninguno de los socios podrá poseer acciones que representen más de un tercio del capital social. —Obligación de constituir una serie de fondos de reserva.	Limitada a la aportación.
Sociedad Anónima (S. A.)	1 (o más)	—60.102,00 euros. —Capital dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente. —Tiene que estar íntegramente suscrito y desembolsado al menos en un 25 % del valor nominal de cada acción.	Limitada a la aportación.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. R. L.)	1 (o más)	—3.006,00 euros. —Capital dividido en participaciones indivisibles y acumulables. Su transmisión no podrá realizarse libremente sino con el consentimiento de la junta general. —El capital debe estar totalmente suscrito y desembolsado desde el principio.	Limitada a la aportación.
Sociedad de Responsabilidad Limitada de Nueva Empresa (S. L. N. E.)	Mínimo 1, máximo 5 (más)	—Mínimo 3.012,00 euros. —Máximo 120.202,00 euros.	Limitada a la aportación.
Sociedad Laboral: puede ser S. A. L. (Sociedad Anónima Laboral) o S. L. L. (Sociedad Limitada Laboral)	Mínimo 3	—Ambas tienen las mismas condiciones en cuanto a la constitución del capital y en cantidad y forma respecto a sus homónimas no laborales. —La mayoría del capital social pertenece a los trabajadores (mínimo 50,01 %). —Ninguno de los socios podrá poseer acciones que representen más de un tercio del capital social.	Limitada a la aportación.

Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias observadas entre los diferentes tipos de empresa nos permiten establecer una primera distinción: si conviene decantarse por una sociedad puramente capitalista en la que lo que importa es el capital, o si es preferible elegir una más personalista, en la que el socio tiene más importancia, aunque no sea por el

capital que aporta.

Dicho esto, personalmente me decantaría por una sociedad anónima para aquellos negocios que van a precisar de bastante movimiento de acciones. Como las acciones suelen ser al portador y pertenecen al titular, las transmisiones son más ágiles. También es apropiado este tipo de sociedad si se pretende que la empresa cotice en el futuro en mercados oficiales o secundarios de valores.

Todo ello no desmerece a las sociedades limitadas, ya que no existe límite en cuanto al capital social (por ejemplo, Telefónica Móviles durante bastante tiempo fue una sociedad limitada y además unipersonal, cuyo único socio era Telefónica de España). Yo recomiendo la sociedad limitada para aquellos casos en los que no esté previsto legalmente otro tipo de vehículo. Las sociedades limitadas son más sencillas y más flexibles en cuanto a su funcionamiento. Además, otra de las ventajas es su bajo costo de mantenimiento, ya que normalmente no requieren auditoría; por último, si la administración se externaliza a una gestoría, el costo es también asumible.

Hay casos en los que la naturaleza del negocio hace que sea prácticamente obligatorio crear otro tipo de sociedad. Por ejemplo, si los socios aportan algo (sea dinero o bienes) para conseguir un fin común (venta, construir viviendas, etc.) no constituiría una sociedad limitada, sino una cooperativa, que están reguladas en las Leyes de Cooperativas a escala nacional y desarrolladas autonómicamente. Estas sociedades no se inscriben en el Registro Mercantil, sino en el Registro de Cooperativas de Comunidad Autónoma, y sus estatutos están supeditados a ser aprobados por la comunidad autónoma correspondiente.

Si todos los socios son desempleados y van a trabajar en la empresa (por ejemplo, un grupo de electricistas, fontaneros, albañiles, etc.), me decantaría por una sociedad laboral, ya que puede verse favorecida por reducciones o ayudas en las cotizaciones a la Seguridad Social por autoempleo. En el caso de profesionales que deben estar dados de alta en un colegio profesional (por ejemplo, abogados, médicos, administradores de fincas, gestores, etc.) por imperativo legal, debe constituirse una sociedad profesional.

El resto de los tipos sociales, como la sociedad comanditaria, la civil, la comunidad de bienes, etc., son tipos residuales, que salvo por una indicación muy concreta yo no recomendaría, ya que además de ampliar la responsabilidad de los socios como norma general, no presentan las ventajas y facilidad de funcionamiento de las sociedades limitadas.

La sociedad limitada nueva empresa se «inventó» para agilizar los trámites de constitución, pero la experiencia nos dice que al final los trámites son muy parecidos y, por el contrario, presenta limitaciones como, por ejemplo, en lo tocante al capital social máximo.

Así pues, como criterio general, yo me decanto por las sociedades limitadas.

Estadística de creación de sociedades en España en los últimos

años[21]

En la estadística de la creación de empresas en España se puede ver el enorme efecto de la crisis económica entre los años 2008 y 2009, que ha hecho que pasemos de cerca de 139.000 sociedades limitadas creadas en 2007 a poco menos de 75.000 en el año 2009.

Si a la vez que se desploma el número de nuevas sociedades creadas en nuestro país, se dan de baja cientos de miles de autónomos y cierran sus puertas más de 100.000 empresas, nos encontramos ante un cóctel explosivo en las pymes españolas, que generan el 65 % del empleo nacional. Esto explica de manera palmaria el elevado número de parados en España.

Estadística mercantil

	Sociedades anónimas			Sociedades limitadas			Otras formas		
	2007	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**
Andaluc a	252	141	96	22.416	15.488	12.216	985	1.096	793
Aragon	57	33	24	3.416	2.250	1.780	133	212	128
Asturias	41	32	13	1.854	1.458	1.082	171	152	83
Baleares	23	18	10	4.370	2.869	2.034	48	153	87
Canarias	49	28	18	5.199	3.678	2.657	309	290	222
Cantabria	7	4	10	1.219	819	640	31	52	33
Castilla La Mancha	61	32	25	5.564	4.825	2.861	263	240	143
Castilla- Leon	84	41	28	5.479	3.640	2.861	179	245	169
Cataluna	259	205	127	25.246	18.092	13.926	502	1.399	1.113
C. Valenciana	105	91	75	16.135	11.445	8.417	471	599	429
Extremadura	20	21	14	2.262	1.636	1.047	81	92	50
Galicia	71	59	22	6.488	5.170	3.610	340	356	251
La Rioja	16	4	5	826	536	376	24	42	18
Madrid	697	465	218	26.196	19.130	15.160	919	1.099	772
Murcia	39	25	21	4.461	3.082	2.185	195	209	167
Navarra	21	20	8	1.781	1.349	902	44	57	46
Pa s Vasco	102	64	39	5.775	4.006	2.785	115	192	167
TOTAL	1.904	1.283	753	138.879	99.473	74.333	4.810	6.485	4.671

5.2. Trámites imprescindibles. La ventanilla única

Una vez tengas claro qué tipo de empresa quieres constituir has de empezar el arduo camino de la burocracia. Si buscar subvenciones es un camino sin fin que puedes evitar, como te aconsejaba en otro capítulo, la constitución de una empresa es un trámite ineludible.

Trámites de constitución de entidades con personalidad jurídica

1. **Solicitud de la certificación negativa del nombre**. Supone la solicitud de un certificado en el que se acredita que no existe otra sociedad con el mismo nombre. Se realiza en el Registro Mercantil Central para las sociedades y en el Registro de Cooperativas de la Dirección General de Fomento de la Economía Social para las cooperativas.
2. **Calificación de las sociedades laborales y las cooperativas**. En este trámite se solicita la calificación del proyecto de estatutos. Se lleva a cabo en la Dirección General de Cooperativas y Sociedades Laborales o bien en los Registros de Cooperativas y Sociedades Laborables de las diferentes comunidades autónomas. Como documentación se debe presentar la certificación negativa del nombre, el acta de asamblea constituyente, el proyecto de estatuto y la relación de promotores.
3. **Otorgamiento de escritura pública**. Acto público por el cual los socios fundadores proceden a firmar la escritura de constitución de la empresa. Se realiza ante notario y deben presentarse la certificación negativa del nombre de la sociedad y los estatutos.
4. **Solicitud del código de identificación fiscal (CIF).** Se solicita en la administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la empresa. Inicialmente será provisional.
5. **Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados**. Es el impuesto que grava la constitución de la sociedad. Se realiza en la administración de la Agencia Tributaria perteneciente al domicilio fiscal de la empresa.
6. **Inscripción en el Registro Mercantil de tu provincia**. Una vez inscrita la entidad ya posee plena capacidad jurídica.

¡Todavía no hemos acabado! Una vez realizados los trámites de constitución de la sociedad, deberás cumplimentar más «papeleo» para que la Administración te permita comenzar la actividad. Esto lo veremos en el siguiente apartado (Trámites para la puesta en marcha), pero antes me gustaría hablarte de la PAIT.

A iniciativa de la Administración y de algunos despachos privados, se ha puesto en marcha un programa para facilitar la constitución de sociedades, cuya tramitación se puede realizar en el Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT). Los servicios que prestan los PAIT son los siguientes:

1. Información sobre las características de la sociedad limitada nueva empresa (S. L. N. E), la sociedad de responsabilidad limitada (S. R. L.) y el empresario individual: marco legal, aspectos mercantiles más importantes, ventajas fiscales, aspectos contables, sistemas de tramitación y normativa aplicable. También ofrecen información sobre otras formas jurídicas vigentes en el ordenamiento jurídico mercantil.
2. Tramitación de la constitución de empresas mediante el sistema telemático

desarrollado por la Dirección General de Política de pyme, que utiliza el Documento Único Electrónico (DUE). Este servicio deberá prestarse con carácter obligatorio y gratuito.
3. Información sobre las ayudas públicas a la creación de empresas aplicables al proyecto.
4. Información sobre el régimen de Seguridad Social aplicable, criterios de adscripción, afiliación, cotización, etc.
5. Información general sobre temas de interés para las empresas, tales como: financiación, fiscalidad, programas de ayudas, contratación laboral, internacionalización, investigación, desarrollo tecnológico e innovación, cooperación empresarial, etc.
6. Realización de la solicitud del código ID-CIRCE y la reserva de la denominación social para la tramitación presencial de la S. L. N. E.

Los servicios no comprendidos en el apartado 2 podrán prestarse con carácter gratuito o lucrativo, previa información suficiente al emprendedor. La ventaja de los PAIT es que al ser órganos administrativos o bien asesorías privadas, el tiempo invertido, así como el de espera, en la tramitación es mucho menor.

Trámites para la puesta en marcha

1. Trámites fiscales

- **Alta en el impuesto de actividades económicas**. Impuesto que grava el ejercicio de todo tipo de actividades económicas. Se exime del pago del impuesto a todas las personas físicas, y otros sujetos pasivos de este impuesto que hayan tenido una cifra de negocios inferior a un millón de euros.
- **Alta en el censo**. Declaración censal de comienzo, modificación o cese de la actividad empresarial.
- **Solicitud del CIF definitivo**. Todos estos trámites fiscales se pueden realizar en un mismo impreso, uno de los más utilizados, que es el modelo 036.

2. Trámites laborales

- **Inscripción de la empresa en la Seguridad Social**. Trámite necesario para que la empresa pueda dar de alta a sus trabajadores en la Seguridad Social.
- **Alta en el régimen general de la Seguridad Social**. Régimen para dar de alta a los trabajadores de una compañía.
- **Comunicación de apertura del centro de trabajo**. Se debe realizar antes de treinta días desde el inicio o reapertura de una actividad.

3. Trámites municipales

- **Licencia municipal de apertura**. Requisito necesario para comprobar que las instalaciones de la empresa cumplen con la normativa.

4. Libros

- **Libros de contabilidad**. Legalización y sellado de los libros de contabilidad en el Registro Mercantil.
- **Libro de visitas**. Libro en el que se anotan las visitas de los inspectores a la compañía donde figuran las diligencias practicadas.
- **Libro de la sociedad**. Libro donde se van anotando todos los cambios de titularidad de las participaciones sociales (sólo es necesario en aquellos tipos sociales en que las participaciones son nominativas).
- **Libro de actas.** En él se van registrando las actas de las juntas generales celebradas por la sociedad, en las que se reflejan los órdenes del día, deliberaciones, votaciones, etc.

5. Impuestos

Hay impuestos que se devengan[22] por la simple constitución de la sociedad. Se pueden definir como impuestos cuya liquidación es necesaria, bien para crear la sociedad o para iniciar su actividad económica. Son el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (ITP) y el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).

1. El ITP es competencia de las comunidades autónomas y se genera en la constitución de la sociedad por la transmisión del dinero (parte del patrimonio del socio) de los socios a la sociedad. El tipo impositivo es fijo, no una escala, y suele ser un 1 % del capital aportado. Si se crea una S. L. con 3.000,00 euros de capital social, habrá que liquidar un ITP por un importe de 30,00 euros. La liquidación de este impuesto es imprescindible para poder inscribir la sociedad en el Registro Mercantil.
2. El IAE, como norma general, es competencia de los ayuntamientos. Este impuesto para sociedades recién constituidas tiene un coste cero, pues el límite para el pago se elevó mucho hace unos años, por lo que las microempresas, y la mayoría de las pymes, no tienen que pagar nada. A pesar de ello, es obligatorio darse de alta. El alta en el IAE es lo que marcará las relaciones con Hacienda, pues le informa de qué actividad realiza la empresa. El Ayuntamiento gestiona y recauda este impuesto, pero la información se la transmite a la Agencia Tributaria (AEAT).

También están los impuestos relacionados directamente con la actividad de la

empresa. En este grupo podemos incluir el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) y el Impuesto de Sociedades.

1. El IVA es un impuesto que recae sobre el consumo, es decir, no afecta a la empresa. De este modo sólo asumirá el IVA de aquellas compras, ya sean productos o servicios, que no estén relacionadas con la actividad de la empresa.

El IVA recae sobre el consumidor final de un producto. Esto quiere decir que cuando compras algo a otros empresarios o profesionales soportarás un IVA (pagarás una cantidad de dinero). Cuando tú vendas tus productos o servicios, repercutirás un IVA (es decir, deducirás o recuperarás esa cantidad del IVA que hayas soportado). De ahí que siempre se hable de IVA soportado e IVA repercutido o devengado. Veamos un ejemplo. Si repercutes (cobras) a tus clientes un IVA de 1.800 euros y soportas (pagas) de proveedores un IVA de 900 euros, la diferencia será a favor del IVA repercutido por un total de 900 euros, que deberás abonar a Hacienda. Si hubiera sido al revés, es decir, si hubieras soportado 1.800 euros y repercutido 900 euros, Hacienda te deberá 900 euros. Puedes recuperar esos 900 euros reclamándoselos a Hacienda o bien acumulándolo al IVA soportado del trimestre siguiente.

2. El Impuesto de Sociedades recae sobre los beneficios de la sociedad. Se podría decir que es el IRPF[23] de las empresas. La diferencia fundamental es que mientras el IRPF es un impuesto progresivo (cuanto más ganas, más pagas), el Impuesto de Sociedades es de tipo fijo. Aunque hay variaciones, como norma general el tipo es del 25 % en las pymes y del 30 % para las empresas de mayor tamaño. Una pyme debe tener menos de 250 trabajadores y su volumen de negocio no puede sobrepasar los 50 millones de euros anuales.

En mi opinión, los empresarios españoles, entre los que me incluyo, deberíamos cultivar la idea de que pagar impuestos no es malo, al menos no «del todo». Si una empresa no tiene beneficios, en buena lógica no paga impuestos, lo cual parece justo, ¿no? Sin embargo, es más bonito ganar mucho y no pagar nada... Deberíamos inculcar en los nuevos empresarios el deseo de pagar un Impuesto de Sociedades elevadísimo, pues eso reflejaría que su negocio va viento en popa. Por desgracia, no es lo habitual en la mayoría de los casos.

Por último, nos encontramos con aquellos impuestos que no afectan a la empresa pero sí al empresario como persona física.

Aquí es donde entra en juego el IRPF, que al empresario le grava los dividendos obtenidos de la empresa o su sueldo como empleado. Esto no supone una mayor presión fiscal sobre el empresario que sobre cualquier otro ciudadano, ya que a todos se les retiene de su nómina un importe en concepto de IRPF. Aunque el

empresario no es diferente de cualquier otra persona, sucede que todo «parece» estar en el mismo saco: la empresa, los beneficios que genera, el IRPF del empresario asociado a su nómina o sus dividendos... Esta falta de disociación es otro de los grandes problemas de mentalidad de los empresarios españoles.

Antes de terminar, abordaremos los costes sociales, es decir, el conjunto de gastos que asume la empresa por cada uno de sus trabajadores en nómina. Estos costes sociales incluyen el importe de las nóminas y las cotizaciones a la Seguridad Social.

Aunque la presión fiscal sobre las empresas en España no es tan grande como parece, los costes sociales son elevadísimos en comparación con otros países. Un trabajador español que cobre 1.000 euros netos de nómina, le supone al empresario un coste medio de 1.300 euros; en otras palabras, los costes sociales (sin contar con bonificaciones u otros incentivos) rondan el 30 % del importe de las nóminas. Esta carga impositiva no invita a la contratación de nuevos trabajadores, e incluso en ocasiones los costes sociales fuerzan el cierre de una empresa.

Estos costes sociales están diseñados para sufragar el estado del bienestar, esto es, la Seguridad Social, las jubilaciones, el seguro de desempleo, etc. Aunque es un concepto solidario, su aplicación no parece serlo tanto, pues no hay que llevarse a engaño: cuando se dice que la Seguridad Social la pagamos entre todos, es una verdad a medias. La Seguridad Social la pagan los empresarios en casi su totalidad, y para demostrarlo veremos un ejemplo.

En una nómina de 1.000 euros, al trabajador se le retiene un porcentaje en torno al 2 % de IRPF, que equivale a 20 euros. Además de ese 2 % de IRPF, como aportación a la Seguridad Social al trabajador se le retiene un 6,35 % mensual de media, que en dinero se traduce a 63,50 euros. En cuanto al empresario, por cada 1.000 euros que cobra cada uno de sus trabajadores tiene que pagar a la Seguridad Social una media de 300 euros. Creo que está claro cuánto aporta cada uno...

El tiempo que debes invertir

Ya hemos visto los pasos que debemos seguir para constituir una sociedad mercantil. A continuación veremos un cálculo aproximado del tiempo que debes invertir para cumplimentar los trámites.

1. Solicitud del certificado del nombre en el Registro Mercantil Central. Puede tardar entre 48 y 96 horas, siempre hablando de días hábiles.
2. Una vez obtenido el certificado del nombre, abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad y realizar el depósito bancario de las aportaciones es inmediato.
3. El banco debe emitir un certificado de las personas que ingresan las aportaciones y el importe correspondiente. En teoría también es inmediato.
4. Con el certificado del Registro y el del banco acudir a una notaría para otorgar la escritura fundacional de la sociedad. A este trámite deben acudir todos los

socios. En función de la fecha que proponga la notaría, el trámite se prolongara más o menos.

5. Recogida de la escritura. Depende de la notaría, pero no debería tardar más de una semana.
6. Solicitar el CIF provisional. Muchas notarías tramitan esta solicitud.
7. Con una copia simple de la escritura y el modelo correspondiente (suele ser el 600), es necesario liquidar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales. Es inmediato y, en Madrid, se puede realizar en el Registro Mercantil, siempre que antes se haya pagado el importe del impuesto.
8. Inscribir la escritura en el Registro Mercantil correspondiente también es inmediato.
9. Recoger la escritura ya inscrita del Registro Mercantil. Esto depende de los Registros. En el caso de Madrid, el plazo ronda los quince días.
10. Ya tenemos nuestra sociedad lista para operar; sólo queda pendiente darla de alta en el IAE y solicitar el CIF definitivo.

A la vista de todos los trámites realizados, no cuesta mucho entender por qué la cifra de emprendedores ha descendido vertiginosamente en los últimos veinte años. Para intentar minimizar la farragosidad del proceso, la Administración pública y las cámaras de comercio han puesto en marcha el programa de Ventanilla Única Empresarial, o VUE, que ofrece ayuda a los emprendedores en la tramitación de la constitución de su empresa, además de asesoramiento empresarial. Este programa comenzó en espacios físicos dentro de las cámaras de comercio para simplificar la burocracia que conlleva crear una empresa. El funcionamiento de estas ventanillas físicas consiste en el siguiente proceso coordinado:

- Información y direccionamiento. En primer lugar, la Ventanilla Única Empresarial funciona como informador básico para la creación de empresas y se encarga de dirigir al emprendedor al lugar de atención adecuado, según sus necesidades.
- Orientación. En esta fase del proceso se ofrece asesoramiento completo y personalizado en función de las necesidades del emprendedor.
- Tramitación. Gracias a las tecnologías de la comunicación y a la coordinación entre administraciones, se realizarán los trámites necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

En 2010 existían más de 35 ventanillas distribuidas por el territorio español; el programa también cuenta con su equivalente en Internet, la denominada ventanilla virtual. De esta manera, se pretende garantizar el máximo alcance posible del servicio y facilitar la tramitación y el asesoramiento desde cualquier lugar con una herramienta personalizada a la dirección: www.ventanilla empresarial.org.

En esta ventanilla virtual te asesoran acerca de los trámites que hay que seguir. A continuación, a través de la página www.circe.es podrás realizar los pasos telemáticamente o bien trasladándote a cualquier PAIT. Los PAIT, como ya vimos anteriormente, son oficinas dependientes de las administraciones públicas y de otras entidades públicas y privadas, así como de colegios profesionales, organizaciones empresariales y cámaras de comercio. Es recomendable realizar todos los trámites a través de los PAIT pues, además de ahorrarnos tiempo, nos aseguramos de que no cometemos ningún error.

(Encontrarás todos los links en la página web del libro:
www.hallegadolahorademontartuempresa.com)

5.3. Aceleradores de negocio: franquicias y adquisición de empresas

Abrir un negocio partiendo de cero puede ser una ardua tarea. Por este motivo hay maneras de acelerar su creación. En el caso de que quieras empezar tu negocio cuanto antes, puedes optar por abrir una franquicia o comprar una empresa.

Franquicia

La franquicia es una relación entre dos empresarios independientes para la expansión de un negocio. Por este sistema el empresario que ha desarrollado el negocio (franquiciador) cede a sus franquiciados el derecho de gestionar el negocio de acuerdo con el modelo que ha desarrollado a cambio de una contraprestación económica.

Este acuerdo permite al franquiciado utilizar el nombre comercial, los productos y/o servicios del franquiciador, las patentes, etc., así como tener acceso a la experiencia desarrollada por la empresa *(know how)* y al sistema de negocio exitoso desarrollado por el franquiciador.

El franquiciador aporta:

- Imagen de marca, generalmente consolidada.
- Producto, sistema o servicio distintivo, estable y rentable.
- Un plan comercial para empezar el negocio.
- Formación inicial.
- Mejora continuada del negocio para mantenerse competitivo.
- Asistencia continuada al franquiciado durante la vigencia del contrato.

El franquiciado se compromete a:

- Montar su establecimiento de acuerdo con la imagen de la franquicia.
- Gestionar el negocio de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Pagar los cánones y *royalties* acordados.

El franquiciador facilita al franquiciado incorporarse a un negocio con una serie de ventajas. Por lo tanto es lógico que reciba una contraprestación. Por una parte, debe cubrir los costes de incorporar y dar soporte a una red de franquiciados. Y, por otra, debe conseguir un beneficio razonable por la actividad que está desarrollando.

El franquiciador recibe de sus franquiciados los cánones y *royalties* que se establecen en el contrato, aunque tampoco hay que olvidarse de los márgenes que tiene el franquiciador en el suministro de los productos, especialmente si existe un acuerdo de aprovisionamiento en exclusiva.

Adquisición de un negocio

En cuanto a la opción de la compra de un negocio existente resulta más conveniente para una persona que ya tenga una amplia experiencia en dirigir empresas, pero que carece de conocimientos especializados en técnicas o productos de un sector determinado.

Al comprar una empresa no sólo se paga por los activos del negocio, sino también por el esfuerzo y el tiempo que el anterior propietario ha invertido en desarrollar dicho negocio. Se valora el *know how* que se transmite, así como el fondo de negocio.

Las ventajas de comprar un negocio ya existente son:

- El ahorro de tiempo y esfuerzo en la búsqueda de clientes potenciales.
- La adquisición de experiencia sobre la base de los errores cometidos por el anterior propietario (que supone un largo camino andado).
- Mayor probabilidad de acceso a créditos bancarios, pues no hay un historial de riesgo.
- Obtención de un sueldo desde el principio, en caso de que la empresa ya aporte ganancias.

En cuanto a las desventajas:

- En el caso de que existan problemas no resueltos con anterioridad, tendrás que asumirlos y resolverlos.
- El hecho de escoger un negocio apropiado no es una tarea fácil y no existe garantía de éxito desde el principio. Es necesario un estudio de mercado para

conocer las posibilidades que posee el negocio.
- El costo que supone la compra de una empresa es bastante elevado. Hay que tener en cuenta que deberás contar con ayuda de profesionales (gestores, abogados y auditores) que te asesoren correctamente al respecto.
- Disparidad de criterios de valoración de intangibles, así como el conocimiento adquirido.
- Dependencia de un equipo humano que podría no querer continuar.

5.4. El equipo: gestión de recursos humanos

Vaya por delante que me interesan mucho más los equipos que las ideas. En mi opinión, el equipo es el principal activo de una empresa. Al regirse por el equipo emprendedor, algunas teorías sólo contemplan a los socios o promotores de una idea empresarial. Para mí el equipo es mucho más que eso. El equipo es un tándem formado por fundadores, accionistas, empleados y proveedores. Todos ellos conforman un engranaje que no debe rechinar lo más mínimo; deben estar bien coordinados y deben sentirse importantes dentro de la estructura empresarial.

Incluyo a los proveedores en el equipo porque en más de una ocasión resultan fundamentales y aportan el valor añadido y el *know how* que marcan la diferencia en determinados sectores en los que ha sido difícil captar o integrar talento. Son un complemento ideal en proyectos que nacen con pocos recursos y que dependen de ayuda externa.

Cuando como socio capitalista he valorado la oportunidad de invertir en una empresa, siempre he concedido más importancia al equipo emprendedor, a su experiencia y a sus habilidades que a la idea de negocio en sí misma. En el mundo del *coaching* empresarial se suele afirmar: «Tráeme un equipo de 10 con una idea de 7, pero jamás me traigas una idea de 10 con un equipo de 7». Es decir, si el equipo es bueno, confía en él para encontrar el camino hacia el éxito.

Para construir un buen equipo hay que tener una cierta dosis de humildad. El emprendedor tiende a creer que dispone de todo el conocimiento necesario y que puede con todo. Detrás de la convicción de que «eso lo puedo hacer yo» se esconde la voluntad de ahorrar costos, pero que en última instancia puede limitar tus capacidades, tu tiempo y tu dedicación. Hacerlo todo tú será muy barato, pero no te engañes, no contar con profesionales de cada segmento limita la empresa, genera inquietud a los que te rodean y en general no facilita lo que debería ser tu trabajo del día a día: capitanear tu propia empresa.

Aun teniendo una alta capacidad de trabajo, como fundador has contraído ciertas obligaciones cuyo acertado cumplimiento es incompatible con ser un hombre orquesta. Delegar es una de las tareas más difíciles, y la incapacidad para hacerlo correctamente te puede comportar un sinfín de problemas y sinsabores. Aunque a veces cuesta, debes confiar en tu equipo y conceder a cada persona un margen de maniobra y un espacio de realización dentro de la compañía. A continuación veremos las claves para construir un equipo de confianza.

Formarlo desde el primer momento

De esta manera conseguimos integrar personas, crear un buen ambiente y que nadie se sienta amenazado en el futuro con la llegada de nuevos compañeros, o que se sienta limitado en su puesto de trabajo a largo plazo. Un buen equipo siempre necesita un tiempo de rodaje para funcionar como una orquesta. Cuanto antes empecemos a formarlo y conjuntarlo, tanto mejor. Además, es posible que desde el primer momento el equipo nos aporte ideas valiosas sobre el plan de negocio que aporten valor añadido a ojos de los inversores. Formar a un equipo tarde o muy despacio puede perjudicar al proyecto.

Elegir a conciencia

Los puestos clave de la empresa deben ser elegidos a conciencia. Quién debe coordinar el área financiera, de estrategia o marketing no es una decisión trivial abierta al método de ensayo y error. Debemos esforzarnos en afinar el tiro desde el primer momento. Siempre necesitaremos personas con experiencia, responsables, resolutivas, con visión de nuestro sector y que aporten un valor añadido al grupo.

Generar una dinámica de grupo

Es función del emprendedor que la mezcla funcione. De nada sirve tener un buen equipo sobre el papel si no les ayudamos y coordinamos para que logren trabajar entre sí. Para ello debemos generar buen ambiente y que todos se sientan importantes, reducir fricciones e intentar integrar los distintos departamentos de la compañía. Todos suman, todos son importantes.

Inculcar roles

Cada miembro del equipo no sólo debe desempeñar un papel perfectamente asignado dentro de la estructura empresarial, sino que además debe asumirlo, aceptarlo y sentirse identificado con él. Todos deben tener una parcela delimitada de deber y responsabilidad.

Hay cosas que nunca sobran

Y una de ellas, tal vez la más difícil de conseguir, es el talento. Un objetivo en la formación de un buen equipo debe ser integrar personas diferentes pero con talento, que aporten un valor especial a su papel en la dinámica de grupo. El talento es algo que nunca nos sobrará.

Resolutivos

Buscar perfiles resolutivos. Hay muchas personas que tienen un amplio conocimiento de una materia, pero que les cuesta encarar y resolver problemas. Eso podría ser un lastre. En un equipo bien engrasado cada persona tiene sus tareas bien definidas y demuestra la capacidad de resolver las situaciones problemáticas que se presenten.

Consolidarlo

Si tienes un buen equipo, tienes un tesoro. El punto clave es consolidarlo con objetivos e incentivos, ya que en caso contrario tarde o temprano se resquebrajará, ya sea porque algunos miembros del equipo reciban ofertas profesionales más atractivas o por el mero deseo de emprender una nueva aventura. Es importante que haya incentivos y premios por objetivos factibles y a corto plazo. La motivación y el buen ambiente de trabajo son algunas de las claves de la estabilidad.

Una de las cosas más difíciles en la correcta gestión del grupo es conceder una importancia similar a cada miembro. Podemos caer en la tentación de atender de forma diferente a un socio de la compañía que a un empleado, pero si lo miramos fríamente tal vez ambas áreas tienen la misma importancia dentro de la empresa. Andy Freire, en su libro *Pasión por emprender* (Aguilar, 2004, Argentina), asegura que «un grupo de personas se convierten en equipo cuando sus integrantes piensan como dueños y no como empleados». Él habla de «convertir a los principales valores del proyecto en dueños literalmente de la empresa».

Algunos incentivos para retener el talento

Las opciones sobre acciones, tal vez más conocidas como *stock options*, nacieron en Estados Unidos y suelen ser el instrumento de las grandes empresas que cotizan en bolsa para incentivar a sus empleados, ofreciéndoles un número limitado de acciones de la compañía.

Se trata de una estrategia que utilizan principalmente las multinacionales, aunque también ofrecen importantes ventajas para las pymes que tienen ambiciones de crecimiento. Aunque este sistema estaba pensado inicialmente sólo para los directivos, se está ampliando a todos los empleados, ya que se logra aumentar su compromiso con la compañía.

Cuando la empresa lanza un plan de *stock options* lo suele hacer basándose en una emisión de nuevas acciones a través de un aumento de capital que realiza la compañía. El plan consiste básicamente en ofrecer a los empleados un número limitado de acciones a un precio fijo, el cual permanecerá constante durante un período de tiempo que suele ir de tres a cinco años. Una vez finalizado este tiempo, el titular tiene derecho a comprar el número de acciones que concretó en su día al precio fijado de antemano.

Puede ser una buena manera de fidelizar a los empleados clave, pero hay que hacerlo con cabeza. Hace algunos años, en la década de los noventa, las *stock options* estuvieron tan de moda que conocí empresas en las que hasta el personal que se encargaba de limpiar la oficina tenía opciones sobre acciones. Pienso que es un extremo.

Otra forma distinta de incentivar el talento es mediante incentivos salariales. También pueden ofrecerse regalos de empresa o retribuciones en especie, como por ejemplo vacaciones extraordinarias a cargo de la empresa, reducción de jornada laboral u obsequios personalizados para el trabajador. En ocasiones, reconocer honestamente el trabajo bien hecho es suficiente para incentivar a un nuevo talento.

Gestión de recursos humanos

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere la determinación y selección adecuadas de todos los factores que en ella intervienen. Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades que necesitas en tu equipo para cumplir cabalmente con todas las actividades que tu empresa exige. Antes de cubrir cualquier vacante, debes desarrollar las siguientes actividades: definición de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación; sobra decir que en todo momento deberás ponderar cuidadosamente los costos que conllevan estas actividades.

Definición del puesto

La tarea de encontrar a la persona idónea para un puesto se simplifica si lo defines con claridad desde el inicio: el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas de forma adecuada. La definición del puesto incluye tres fases:

Análisis del puesto

Consiste en analizar los trabajos que se deberán llevar a cabo, de acuerdo con las actividades necesarias para que se puedan alcanzar las metas de la empresa.

Descripción del puesto

A partir del análisis del puesto puedes desarrollar una descripción detallada que corresponda a los requerimientos de educación, habilidades o experiencia, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier condición laboral poco usual. La descripción del puesto te proporcionará un parámetro para medir en qué aspectos coincide un candidato con el trabajo que ha de desempeñar.

Perfil del puesto

Identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de empleado que necesitas en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser

capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad.

Búsqueda de candidatos

Es muy importante que establezcas un proceso formal de búsqueda de candidatos para garantizar que los nuevos fichajes se correspondan con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa desea cubrir. Existen muchos y diversos medios para reclutar personal en las empresas, cada uno de ellos con sus respectivas ventajas y desventajas. Algunas de las fuentes a las que puedes recurrir en la búsqueda de empleados son:

1. Amistades o parientes de los empleados actuales. También se puede recurrir a anteriores empleados.
2. Empleados actuales. Mediante promociones internas dentro de la propia empresa.
3. Empresas de trabajo temporal, o ETT. Cobrar una tarifa permite a las agencias personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. En ocasiones cobran a comisión, lo que garantiza una elección óptima. En los últimos años las ETT han cobrado especial relevancia como fuente de empleo temporal. Inicialmente se crearon con el fin de que el trabajador tuviera acceso a las ofertas de empleo de una manera más ágil frente a las oficinas de empleo públicas. Con el tiempo, la Administración reguló la intervención de las ETT entre empleado y empresario para evitar condiciones abusivas.
4. Anuncios en periódicos y revistas locales. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.
5. Escuelas técnicas y universidades. Son una fuente de jóvenes aspirantes con instrucción formal, pero con poca experiencia laboral.
6. Bolsas de trabajo públicas (por ejemplo, el nuevo portal de Internet impulsado por el Ministerio de Trabajo: www.redtrabaja.es).
7. Bolsas de trabajo privadas (portales de Internet privados como www.infojobs.net, laboris.net, monster.es o trabajar.com.).
8. Sindicatos. Algunos sindicatos cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.
9. *Head hunters* o cazatalentos. Es una forma alternativa para encontrar a profesionales con experiencia directiva superior a los diez años.
10. Redes sociales profesionales, como xing o linkedin.

Preselección

Una vez finalizada la fase de búsqueda de candidatos debes comenzar la selección

propiamente dicha. Lo primero es la preselección, cuyo objetivo consiste en descartar a los aspirantes inadecuados a partir de información fácil de obtener (currículos y carta de presentación). Se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que has exigido en el anuncio (si está publicado) o en el análisis del puesto.

Selección

El proceso de selección de personal es un asunto muy delicado que debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, por lo cual es muy importante que tengas muy claras las herramientas y técnicas que utilizarás, así como el costo que implicará el proceso. El proceso de selección incluye una serie de actividades para obtener datos relevantes acerca de un candidato en particular. Estas actividades incluyen:

- *Pruebas psicológicas.* Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces que vas a disponer para admitirlos en el empleo, siempre y cuando se gestionen adecuadamente. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y veraz que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo que muchas veces es difícil de averiguar por otros medios.
- *Pruebas psicométricas.* Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinadas situaciones laborales. Se suele realizar con la ayuda de test, pruebas de aptitud, de desarrollo, de habilidad mental y de personalidad, entre otros.
- *Pruebas psicotécnicas.* Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Éstas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.

La entrevista

Durante la entrevista se debe intentar recabar toda la información posible del candidato. Es de carácter subjetivo, puesto que es un sistema de comunicación directa entre dos o más personas, en este caso tú y el candidato. Puede ser una entrevista guiada, es decir, puedes realizarla con unas preguntas previamente estudiadas y estructuradas. Con este sistema se ahorra tiempo, pero resta cierto carácter personal. También puede ser una entrevista libre, sin guión previo y sujeta a la improvisación. Este tipo de entrevistas es más familiar, y quizá menos profesional, pero también amplía las posibilidades de obtener información más variada y

espontánea.

Evaluación del candidato

Una vez concluida la entrevista, debes iniciar la evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en tu memoria.

Contratación

Es el acuerdo con el trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución.

Los modelos de contrato más habituales son:

- Contrato a tiempo parcial. Es aquel por el que el trabajador se obliga a prestar sus servicios un determinado número de horas al día, a la semana, al mes o al año que deberá ser inferior al de la jornada a tiempo completo establecida en el convenio colectivo aplicable al sector o, en su defecto, al de la jornada máxima legalmente establecida.
- Contrato formativo. Los hay de dos tipos.

  a) El contrato en prácticas: Supone la prestación de un trabajo retribuido que facilita al trabajador una práctica profesional adecuada a su nivel de estudios.

  b) El contrato para la formación: Tiene por objeto que el trabajador adquiera la formación teórica y práctica necesaria para el desempeño adecuado de un oficio o de un puesto de trabajo que requiera un determinado nivel de cualificación.

- Contrato por obra o servicio determinado. Tiene por objeto la realización de proyectos o servicios determinados con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa cuya ejecución, aunque está limitada en el tiempo, es de duración incierta o limitada.
- Contrato eventual por circunstancias de la producción. Tiene por objeto atender las exigencias circunstanciales del mercado, la acumulación de tareas o el exceso de pedidos, aunque se trate de la actividad normal de la empresa.
- Contrato indefinido ordinario. Tiene por objeto la prestación de un trabajo retribuido por tiempo indefinido.
- Contrato de relevo. Tiene por objeto la sustitución de aquel trabajador de la empresa que accede de forma parcial a la jubilación. Se considerará jubilación parcial la solicitada después de los sesenta años y antes de los sesenta y cinco, y que se compatibiliza con el desempeño del trabajo a tiempo parcial, vinculándose a la existencia de un contrato de relevo realizado con un

trabajador desempleado.

- Contrato para trabajadores minusválidos. Tiene por objeto fomentar el empleo de personas con minusvalías. Los requisitos para realizar este tipo de contrato de trabajo son:

  a) Para la empresa: Deberá solicitar el trabajador a la oficina de empleo, indicando los puestos que hay que cubrir, sus características técnicas y las habilidades o conocimientos que debe tener el trabajador.
  b) Para el trabajador: Tener una disminución de la capacidad de, al menos, el 33 %. Deberá estar inscrito en el registro correspondiente de la oficina de empleo.

Además, la ley establece la obligatoriedad de contratar a trabajadores con minusvalías para las empresas de más de cincuenta empleados.

El contrato de trabajo puede celebrarse por escrito o de palabra. Deberán constar por escrito los contratos de trabajo cuando así lo exija una disposición legal y, en todo caso, los de prácticas y para la formación, los contratos a tiempo parcial y de relevo, los contratos para la realización de una obra o servicio determinado, los contratos de inserción y los de los trabajadores contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero. Igualmente constarán por escrito los contratos por tiempo determinado cuya duración sea superior a cuatro semanas. De no observarse tal exigencia, el contrato se presumirá celebrado por tiempo indefinido y a jornada completa, salvo prueba en contrario que acredite su naturaleza temporal o el carácter a tiempo parcial de los servicios. Cualquiera de las partes podrá exigir que el contrato se celebre por escrito, incluso durante el transcurso de la relación laboral.

Una vez que hayas tomado la decisión de contratar a un trabajador es importante que el nuevo empleado reciba una orientación adecuada acerca de la empresa y de su área de trabajo para que su integración sea más rápida. Deberás presentarle a sus compañeros, enseñarle la localización de las instalaciones y las características de su trabajo específico, así como explicarle las operaciones de la empresa y sus políticas para que sepa qué es lo que se espera de él.

5.5. Los socios

Antes de plantearte la posibilidad de tener socio, debes reflexionar sobre el motivo por el cual quieres o crees necesitar un socio. De hecho, lo primero que debes pensar es si DE VERDAD necesitas un socio.

Cada proyecto es un mundo y, en el caso concreto de los socios, no hay ninguna fórmula mágica. Todo dependerá de tu situación personal y de las necesidades del proyecto; es capital que sopeses con sumo cuidado esta cuestión, ya que es uno de los factores críticos a la hora de medir el éxito o fracaso de una actividad empresarial. Sea como fuere, se trata de estar siempre bien acompañado. De hecho,

no son pocas las empresas que desaparecen cada año o que acaban siendo ingobernables por las desavenencias entre los socios.

Partiendo de esta premisa, podríamos decir que tener la suerte de no necesitar socios es de entrada una manera de minimizar problemas. Hay que andarse con ojo con los socios «imprevistos», como por ejemplo nuestro cónyuge. En gran parte de España, por defecto, contraemos matrimonio en régimen de gananciales a no ser que se haya firmado previamente un acuerdo en sentido contrario en las capitulaciones matrimoniales. Si no tenemos un acuerdo de separación de bienes, nuestro cónyuge es, de facto, nuestro primer socio.

En algunas comunidades autónomas, como Cataluña, Baleares y provisionalmente en la Comunidad Valenciana, el régimen por defecto es el de separación de bienes. Digo provisionalmente en Valencia porque en estos momentos la Ley de Régimen Económico Matrimonial del Gobierno de Valencia está recurrida por el Gobierno central ante el Tribunal Constitucional, por lo que podría sufrir variaciones.

En Aragón el régimen se llama de consorcio conyugal y es similar al de gananciales. Igual sucede en Navarra, donde se denomina de conquistas, pero también es asimilable al régimen de gananciales. También en Galicia poseen regulación propia y se basa en el régimen de gananciales.

Por lo que se refiere al País Vasco, el tema es más complejo, puesto que hay zonas donde se aplica el Código Civil y otras en las que se aplica el Derecho Foral. El Derecho Foral, en el que se aplica por defecto el régimen llamado de comunicación foral de bienes, rige en Vizcaya, entendiéndose por tal el Infanzonado o Tierra Llana, que es todo el Territorio Histórico de Vizcaya, con excepción de la parte no aforada de las Villas de Balmaseda, Bermeo, Durango, Ermua, Gernika-Lumo, Lanestosa, Lekeitio, Markina-Xemein, Ondarroa, Otxandio, Portugalete y Plentzia, de la ciudad de Orduña y el actual término municipal de Bilbao.

Al margen de estas excepciones, el resto del país se rige por la legislación civil general, es decir, salvo acuerdo en sentido contrario al contraer nupcias, por defecto uno se casa en régimen de gananciales. Aunque poco tenga que ver tu pareja en tu proyecto empresarial, si creas una sociedad y estás casado cuenta con que ya tienes un socio. Este punto no debería ser un problema; en definitiva es una persona de tu máxima confianza, pero la experiencia me ha hecho ver en más de una ocasión que cuando vienen mal dadas, tanto en el terreno personal como en el profesional, puede resultar un problema no previsto que aflora irremediablemente y que afecta al devenir de las compañías... y las relaciones personales.

Si nuestro régimen económico matrimonial es de gananciales en el momento de constituir la empresa, nuestras participaciones y/o acciones pertenecen a la sociedad conyugal, de modo que si se quieren vender o transmitir se necesita la firma de ambos cónyuges en la escritura de venta. Esto no significa que existan dos votos a efectos de la sociedad, sino uno solo, lo que ocurre es que esas acciones/participaciones son de los esposos en pro indiviso.[24]

Así las cosas, cuando se produce una separación, un divorcio o simplemente

una escritura posterior de capitulaciones matrimoniales para pasar al régimen de separación de bienes, debe atribuirse a cada esposo un número de participaciones de la compañía; este cambio, a su vez, debe comunicarse a la sociedad para que se hagan los oportunos cambios en el libro de socios.

Si la empresa atraviesa una situación económica adversa, esto no tiene ninguna trascendencia puesto que, salvo en los casos de formas societarias que no limitan la responsabilidad de los socios, dicha responsabilidad sólo afecta al capital social aportado por los socios. No existe la posibilidad de derivar responsabilidad patrimonial alguna al esposo o esposa.

Cuestión diferente son aquellos supuestos en los que legalmente se deriva a los administradores de una sociedad una responsabilidad personal. En el caso de, por ejemplo, una administración fraudulenta, la responsabilidad del administrador es universal, es decir, responde de su actuación con todos sus bienes, por lo que si el administrador está casado en régimen de gananciales, esta responsabilidad afectará obviamente a su cónyuge.

Al margen de estas relaciones personales, existen dos tipos fundamentales de socios: los socios capitalistas, cuyo papel participativo en la empresa es meramente económico, y el socio «trabajador» o emprendedor, es decir, la persona elegida por el promotor para compartir esfuerzo, trabajo y beneficio.

Socios capitalistas

Pueden ser personas de tu entorno, como familiares y amigos, que apoyan tu proyecto empresarial con su dinero y que, por lo tanto, están dispuestas a asumir un cierto riesgo económico.

Si hablamos de profesionales nos referiremos a ellos como inversores privados, también conocidos como *business angels*, de los que ya hemos hablado. En este caso se trata de profesionales de la inversión que actúan de «mecenas» del emprendedor a cambio de una participación accionarial; este apoyo financiero no es por amor al arte: confían en que la compañía tenga éxito y que además de recuperar su inversión puedan cobrarse unos dividendos.

A la hora de tener un socio capitalista hay que cuidar especialmente el porcentaje de la compañía que recibe a cambio de su inversión; en fases iniciales, por lo general un máximo del 20-30 % de las acciones tiene sentido y resulta saludable. Que el inversor privado tenga un porcentaje mayor puede desencadenar problemas de gobernabilidad de la empresa a medio plazo, y convertir al emprendedor en su empleado de facto. El emprendedor debe siempre mantener control de la empresa durante su desarrollo; parece, pues, razonable que en esta fase inicial ningún inversor pueda bloquear la toma de decisiones operativas, a menos que afecten a las finanzas básicas del proyecto, como gastos extraordinarios, ventas de la sociedad, etc.

Si se cuenta con un socio capitalista es muy importante pactar su posible salida de la compañía en un futuro. Los socios capitalistas invierten en empresas para

obtener un rédito. Es importante que en todo caso esté bien definido cuándo y cómo podrán recuperar su inversión, por ejemplo mediante la venta de su participación, sin que eso comprometa el devenir de la empresa. Piensa que no están para acompañarte siempre; en algún momento querrán desinvertir.

También te recomiendo que si buscas a un socio capitalista intentes encontrar siempre a inversores dispuestos a apoyar a la compañía a medio o largo plazo, es decir, personas dispuestas a ampliar sus inversiones si la situación lo requiere, que no tengan en mente recuperar su inversión a corto plazo, y que entiendan perfectamente que se trata de una inversión financiera de riesgo, por lo que podrían perder una parte o todo el capital invertido.

Socios ejecutivos

El mundo de los socios ejecutivos es farragoso. Igual que sale «muy caro» encontrar socios financieros o capitalistas en España, no lo es tanto encontrar socios emprendedores que participen en la compañía a cambio de capitalizar su trabajo en acciones de la empresa. Se trata de personas que te acompañarán en tu aventura, compartirán tus ilusiones y harán crecer el proyecto con una participación accionarial variable.

Al principio, muchos emprendedores ven en el socio una manera de ahorrar costes operativos. Si tenemos un amigo que sabe de marketing, le nombramos socio y director de marketing y en un santiamén ya tenemos cubierto un puesto. ¡Craso error! La elección de un socio se debe basar en criterios objetivos. Lo apropiado es no buscar entre las personas próximas y pensar cabalmente si de verdad vamos a cubrir ese puesto a cambio de un trozo del pastel accionarial. Un proyecto con muchos socios o que nace de un grupo de amigos deja de ser tu proyecto y a medio plazo puede (¡y suele!) ser ingobernable.

En general podemos afirmar que el socio perfecto es aquel que:

- **Te complementa**: Sus puntos fuertes son precisamente tus puntos más débiles.
- **Comparte tu motivación**: Su objetivo es exactamente el mismo que el tuyo. Compartís el ideal del proyecto, así como los objetivos que queréis lograr y el grado de esfuerzo y sacrificio que estáis dispuestos a hipotecar por ello.
- **Tiene el mismo ritmo**: Se trata de capacidad de trabajo, debe ser justa y pareja con tu aporte de energías.
- **Debe retroalimentarte**: La complicidad y el trabajo en equipo son claves para unos socios. Si eso falla, lo demás es difícil de construir.
- **Debe compartir valores**: Ocasionalmente puede haber dilemas, incluso morales, en el seno de una compañía. Resulta especialmente complejo compatibilizar dos maneras de ver la vida totalmente opuestas.

Socios ideales hay muchos; lo difícil es encontrarlos. Una persona puede ser el socio ideal para un tipo de negocio y no para otro, o simplemente puede ser el complemento ideal para otro tipo de emprendedor y no para ti. En las próximas páginas he incluido algunos consejos basados en mi propia experiencia. Espero que mis tropiezos y castañazos personales previos te ayuden a encontrar ese socio ideal.

- **Desnudar a un santo para vestir a otro**: A buen seguro que queremos mucho a nuestros familiares, amigos o a nuestra pareja. Intentemos que siga así por mucho tiempo. Las personas más cercanas en muchas ocasiones se alejan mucho del prototipo del socio que necesitamos. Si algo va mal, mejor tener un solo problema en el ámbito profesional que no se repita en el terreno personal.
- **No duplicar capacidades**: Debemos intentar atraer a la empresa habilidades que aporten valor añadido a nuestros conocimientos. Pongamos por caso a cinco científicos que se juntan para crear una empresa: todos tienen la misma formación y conocimientos, hacen poco más o menos lo mismo... El resultado es que el grupo en sí mismo no suma valor. ¿No hubiera sido mejor complementarse con perfiles de ventas o marketing? O si eso no es posible, ¿no nos bastaría con uno o dos científicos, de manera que minimicemos en el futuro el riesgo de ruptura y roces personales?
- **Compartir compromiso financiero**: Las empresas en cuyo accionariado un socio compromete su dinero y, además, se implica en el trabajo, mientras que otro socio se resiste a poner capital de su bolsillo, rara vez funcionan. Compartir el compromiso financiero es un ejercicio muy sano para el buen hacer del negocio. Hay que evitar las medias tintas; como en el matrimonio, un socio debe comprometerse para lo bueno y para lo malo, en la salud y en la enfermedad. Debes partir de la base de que la empresa atravesará momentos críticos y situaciones comprometidas. Un socio que no «se rasca el bolsillo» fácilmente abandonará el barco si la tormenta arrecia.
- **Tenemos mucha confianza pero...** los acuerdos, las ideas, los objetivos, las normas ¡siempre por escrito! Eso te ahorrará infinidad de problemas. Todos los pactos fundamentales suelen incluirse en los estatutos de la sociedad. Lo ideal es que en el momento de la incorporación de un nuevo socio se establezca un **pacto de accionistas**. Se trata de un documento que marcará nuestras obligaciones, las de nuestros socios y las reglas básicas que se deben cumplir en el devenir de la sociedad. Este punto no es negociable: evitará infinidad de quebraderos de cabeza, malos entendidos y problemas personales, en ocasiones de imposible o difícil solución, en el seno de nuestra empresa.
- **Química:** Por subjetivo o acientífico que suene, es importante tener química con la persona que elijas. Si bien antes defendía que un amigo, un familiar o tu pareja no son los candidatos ideales para acompañarte, eso no impide que debas tener una buena sintonía con tus socios. De acuerdo con mi experiencia, si te rondan por la cabeza pensamientos como «esta persona es insoportable» o «mientras haga bien su trabajo...», no te engañes: es el presagio de problemas

futuros. Un socio va mucho más allá de un rendimiento profesional, y así debes valorarlo.
- **Asignar roles**: Es muy importante clarificar qué hará cada cual, qué objetivos debe conseguir cada uno y qué papel desempeñará cada socio en la compañía. No hay que perder nunca de vista el hecho de que un socio ejecutivo es en primer lugar y por encima de todo un empleado de la empresa, por lo que debe cumplir con sus funciones, deberes y obligaciones, aunque en un plano secundario también sea dueño de una parte de la compañía.

Hablaba antes del **pacto de accionistas**. Se trata de un documento en el que deben constar algunas reglas del juego internas. Suele utilizarse cuando un socio se incorpora a una empresa; dado que los pactos fundamentales entre socios se incluyen en los estatutos al fundar la empresa, el pacto de accionistas no es imprescindible.

Un buen pacto de socios debería contemplar:

- Permanencia, compromiso y salarios de los socios.
- Regulación de no competencia y exclusividad por parte de los socios.
- *Drag-along*, o cláusula de derecho de arrastre, que permite al socio que puede ejercer tal derecho (normalmente el que tiene la mayoría) obligar al socio minoritario a que «le acompañe» a vender sus participaciones al mismo precio.
- *Tag-along*, o cláusula de acompañamiento, es un pacto dirigido a proteger la inversión realizada normalmente por parte de un socio financiero para permitirle salir de la sociedad y recuperar la inversión.
- Activos aportados a la empresa por parte de los distintos socios.
- Regulación de la transmisión de acciones o participaciones.
- Derechos de veto de los inversores si los hubiera.
- Establecimiento de mayorías reforzadas, cuantificadas y debidamente detalladas.
- Planes de opciones sobre acciones para directivos y trabajadores, si los hubiera.
- Regulación del consejo de administración y del comité de dirección, así como periodicidad de las reuniones.
- Penalizaciones en caso de incumplimiento del pacto de socios.
- Acuerdos sobre el reparto de beneficios.

Esto me recuerda el caso de unos amigos que, por no contar en su día con un pacto de accionistas debidamente preparado y asignar claramente en él las funciones de cada miembro de la sociedad, se llevaron un señor disgusto. Tras años de construir una sociedad de éxito y con enormes expectativas, vieron que uno de los

socios dejaba la compañía, aunque manteniendo su participación accionarial intacta, ya que le habían ofrecido un trabajo por cuenta ajena muy tentador. Se sintieron traicionados, y no les culpo; es cruel para el emprendedor ver que debe contratar una persona para sustituir a un socio (o asumir sus funciones, con la consiguiente sobrecarga de trabajo), y que el socio conserve las acciones de la empresa sin ninguna obligación profesional emparejada.

Mis experiencias en el ámbito de los socios son variopintas. Hace unos años cometí la locura de abrir un restaurante en la lujosa calle de José Ortega y Gasset de Madrid, muy cerca de la zona conocida como *La Milla de Oro*. Y digo locura, en primer lugar, porque la hostelería es un negocio complejo y muy sacrificado que requiere una dedicación total que yo no podía darle, y en segundo lugar, porque para darle más emoción y riesgo decidí embarcarme en la aventura con tres socios. Objetivamente no tenía sentido contar con ellos, pero aun así lo hice, incumpliendo todos los consejos que he expresado anteriormente. Éramos un grupo de amigos y nos pareció divertido. ¡Fracaso a la vista!

No olvidaré nunca la reunión en la que me di cuenta de la tontería que había cometido. Estábamos valorando la marcha del negocio y uno de mis socios me confesó que el mero hecho de tener un restaurante ya era un motivo de satisfacción suficiente; ganar dinero o no era para él una motivación secundaria. La cabeza me empezó a dar vueltas. Había involucrado en mi proyecto personal a terceras personas a las que fríamente no necesitaba y sin ni siquiera compartir los mismos objetivos. ¡A mí también me hacía mucha ilusión tener el restaurante, pero para ganar dinero, que para eso se crean los negocios!

El lado romántico está muy bien, pero a fin de cuentas un negocio requiere no sólo dinero, sino también mucho tiempo, tiempo que debía verse compensado... ¡con beneficios! Regresé a casa con una confusión mental notable. Poco tiempo después le vendí mis participaciones en condiciones muy ventajosas, pero como no disponía del capital para adquirirlas convenimos que durante algunos años me las pagaría en cómodos plazos semestrales. Jamás saldó la deuda. En pocas palabras: recogí lo que sembré. Tengo varios amigos menos, un restaurante en Madrid que ideé y diseñé al que nunca acudo a cenar y una pequeña anécdota que contar y, sobre todo, de la que aprender. *C'est la vie.*

Por ese motivo, además de acertar con el perfil adecuado, tener la suerte de encontrar a la persona ideal (una auténtica lotería) y poner por escrito los acuerdos alcanzados en un pacto de accionistas detallado, hay ciertas cosas en las que hemos de aplicar una lógica aritmética. Una sociedad formada por dos socios al 50 %, por ejemplo, tiene todos los visos de imposibilitar la toma de decisiones, por lo que es conveniente establecer qué criterio debe seguirse en esos casos, la mayoría de los cuales son más que previsibles.

Es más común de lo que tal vez sospechas la creencia de que no podrás asumir en solitario el ingente esfuerzo que supone crear tu propia empresa. Este vértigo inicial empuja a muchos emprendedores a buscar un socio para reducir la presión y compartir los riesgos, pero si lo analizas fríamente verás que en contadas ocasiones los socios son imprescindibles.

Desde mi punto de vista, un empleado que no rinde siempre puede ser despedido, mientras que un socio que no da la talla es un problema creciente que merma tu compañía. A veces es mejor pedir un préstamo y contratar a una persona para un determinado puesto de trabajo, que verse con la rémora de un socio incompetente. Un buen socio te aportará capital, experiencia, conocimiento comercial, contactos o su propio trabajo. Si no aporta nada de eso, no es un socio, ¡es un parásito! Y como bien sabes, algunas infecciones pueden convertirse en auténticas sangrías.

5.6. Buscar financiación

Existen varias fórmulas de financiación atendiendo a las necesidades de cada compañía y a los posibles proyectos que puedan surgir.

Bancos y cajas de ahorro

Préstamos

Es un tipo de financiamiento a corto plazo. Es una de las fuentes de financiación más utilizadas por parte de las empresas hoy en día. Si el banco es flexible en sus condiciones, habrá más probabilidades de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de la empresa, lo cual la sitúa en el escenario óptimo para operar. Pero ¡cuidado! Si el banco es muy estricto en sus condiciones, puede limitar el margen de maniobra de la empresa y comprometer su operatibilidad.

El banco nos pedirá una serie de datos o requisitos, por lo común:

- Información sobre finalidad del préstamo.
- La cantidad que se requiere.
- Un plan de pagos definido.
- Pruebas de la solvencia de la empresa.
- Un plan bien trazado de cómo espera la empresa desenvolverse en el futuro para poder devolver el préstamo.
- Una lista con avales y garantías colaterales que la empresa esté dispuesta a ofrecer, si los hay y son necesarios.

El tipo de interés varía dependiendo de si está avalado por bienes o garantías. Por ejemplo, cuando se consigue un aval externo por medio de una Sociedad de Garantía Recíproca (S. G. R.) el diferencial aplicable sobre el índice de referencia se puede reducir hasta un 0,5 %.

Pólizas de crédito

Consiste en una cantidad de dinero que una entidad financiera pone a disposición del emprendedor, quien empleará más o menos crédito en función de las necesidades que surjan. Se pagan intereses en virtud de la cantidad de la que se ha dispuesto y el tiempo de devolución.

Descuento comercial

Es el derecho que se le otorga a una entidad financiera de cobrar una vez realizadas las ventas. Estos derechos se documentan mediante letras de cambio y pagarés. De esta forma, si la entidad financiera no puede hacer efectivo el cobro, lo devolverá y exigirá la devolución del anticipo y los costes que se puedan derivar de la operación. Es el modelo de financiación más usado para los pequeños negocios.

«Factoring»

Este modelo de financiación se da cuando una empresa cede los derechos de cobro a otra, denominada *factor*, a cambio de un importe fijado a través de un contrato. Su finalidad es obtener financiación a corto plazo. El *factor* anticipa el cobro, estudia la solvencia de clientes y asume el riesgo de cobro. El coste es elevado, pero a cambio la empresa se evita trámites administrativos y no necesita avales ni garantías especiales.

Microcréditos

Las cajas de ahorro ponen en el mercado una línea de crédito especial o microcrédito para emprendedores que tienen dificultades para acceder a los créditos normales. Son generalmente pequeñas cantidades de dinero y se suelen destinar al autoempleo, a la constitución de sociedades o a proyectos sociales. En los últimos años se ha convertido en un modelo de financiación muy demandado.

«Renting»

Es un contrato mercantil por el que el arrendador cede el uso de un bien al arrendatario, a cambio de una cantidad de dinero. Es más caro que un arrendamiento común y se puede conseguir sobre cualquier bien mueble. Puede acordarse su compra al vencer el contrato.

«Leasing»

Es todo contrato de arrendamiento financiero que permita disponer de un bien mueble o inmueble mediante su alquiler, con una opción de compra al finalizar el período fijado. Resulta muy atractivo por su favorable tratamiento fiscal, pero tiene un coste financiero mayor.

A la hora de pedir financiación a los bancos ten en cuenta los siguientes puntos:

1. El problema que supone llegar a acuerdos lo más favorables posible, minimizando las comisiones. Hay que tener un conocimiento suficiente sobre el producto o servicio que vamos a lanzar al mercado, así como el arrojo suficiente para transmitir al banco la mayor seguridad posible sobre el

beneficio mutuo cuando se lleve a cabo la negociación.

2. Debes revisar atentamente los puntos del acuerdo, así como la calidad de servicio que vas a obtener, como por ejemplo la responsabilidad por los posibles errores que cometa la entidad, la agilidad del servicio, etc.
3. Hay que contar con los períodos de situación económica adversa, en los cuales es difícil obtener financiación a través de bancos. Por ejemplo, en el primer trimestre de 2009, según la CEAJE (Confederación Española de Jóvenes Empresarios), el 83,5 % de los emprendedores que solicitaron un crédito obtuvieron una respuesta negativa. Los datos de los próximos años tampoco serán muy positivos. Con estos datos te recomiendo que realices tu plan de empresa ajustándote tanto como puedas a las necesidades reales de tu negocio.
4. Acude a las entidades financieras más sensibilizadas con las iniciativas emprendedoras. De esta forma, te ahorrarás el trámite de llamar a puertas en las que nunca obtendrás respuesta.
5. No sólo debes valorar el tipo de interés; también debes prestar atención a las condiciones de amortización, apertura, cancelación, etc. En la letra pequeña es donde se encuentran las grandes diferencias entre entidades.

Otras fórmulas de financiación

Instituto de Crédito Oficial

El ICO es una de las entidades públicas que más fondos destina a las ayudas para financiar empresas. El ICO mantiene acuerdos con varias comunidades autónomas para ayudas regionales como complemento de las demás ayudas. En la web www.ico.es el emprendedor dispone de toda la información necesaria sobre las ayudas. No hay que olvidar que las ayudas se tramitan a través de bancos y cajas adheridas a este programa. Esto significa que si en alguna ocasión te denegaron la financiación en esa caja o banco, pueden volver a hacerlo. El programa del ICO que más te interesa es la Línea ICO Emprendedores.

A esta línea pueden acceder autónomos, microempresas y profesionales cuya actividad haya comenzado en el ejercicio anterior al año en que se solicita, deden tener menos de nueve empleados y no facturar más de 2.000.000 euros. La inversión debe destinarse a activos fijos y a los gastos del primer establecimiento. El importe solicitado no puede superar los 200.000 euros cada año que se conceda y el plazo de devolución es de siete años.

Hablar del papel del ICO merece un capítulo aparte. Por un lado, se le ha achacado que, durante el período comprendido entre 2008 y 2010, en medio de la crisis económica y la consiguiente limitación del crédito bancario a empresas y autónomos, su papel se ha limitado al de mero intermediario financiero que simplemente facilita un mejor tipo de interés en connivencia con nuestro banco, pero que no ejerce su papel de apoyo a empresarios y emprendedores al asumir el riesgo de la financiación.

Ante la carestía de crédito que hemos vivido se lanzaron varios programas para dar confianza al empresario de que «ahí, respaldándole» estaba el ICO con ingentes cantidades de dinero. Se comunicó a bombo y platillo la falacia de que gracias al ICO ninguna empresa cerraría sus puertas por falta de financiación bancaria. Los programas del ICO eran meros apoyos económicos, mientras que la decisión última de conceder o no financiación quedó en manos de las entidades financieras, por lo que miles de empresas cerraron ante la imposibilidad de obtener créditos, estuvieran éstos al precio que fuera.

Muchos empresarios y emprendedores españoles son de la opinión de que la actuación del ICO durante la crisis ha sido una de las grandes vergüenzas de nuestro modelo económico. En el momento en que miles de empresarios necesitaron financiación para el circulante ante los impagos y la caída del consumo, o, más sangrante aún, mientras las empresas públicas y los ayuntamientos abonaban facturas a más de ciento ochenta días en el mejor de los casos, el ICO ni estaba ni se le esperaba. Sus grandilocuentes campañas de publicidad en las que anunciaban la inyección inminente de 100.000 millones de euros eran sólo humo.

Ante el creciente clamor popular, el ICO (¡por fin!), tras varios años de cerrojazo crediticio a pymes y autónomos, anunció una línea denominada ICO Directo. Se prometían créditos de hasta 200.000 euros para financiar a empresas y autónomos en proyectos viables, con la promesa de que no sería necesaria la aprobación de las entidades financieras. Como es muy habitual, esta iniciativa tan esperada entre emprendedores se está quedando en agua de borrajas. Lorenzo Amor, presidente de la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (ATA), denuncia que «la Línea ICO Directo, facilitada el pasado mes de junio de 2010, está resultando ser un enorme fracaso» y lamentó que «las garantías que exige son más duras que las que fijan los propios bancos». Continúa Amor afirmando que «una vez más, nos encontramos con que ha habido, como afirma el refrán, mucho ruido, y pocas nueces», para a continuación cifrar el número de denegaciones de financiación de pymes por encima del 70 % de las peticiones.

Según la Confederación Nacional de Autónomos y Microempresas (Conae), en el año 2009 cerraron 200.000 empresas españolas, lo que equivale a casi un 20 % del total de empresas existentes en España. Si a eso sumamos las 248.000 empresas que bajaron la persiana en 2008, las cifras dan pánico. Mientras tanto, el ICO, con cerca de 500.000 empresas cerradas en dos años, iba presumiendo de que ninguna empresa española cerraría por falta de liquidez. Triste paradoja. En España, el número de autónomos y microempresas se eleva a más de tres millones, que constituyen el 97 % del total de las empresas españolas, dan empleo al 65 % de españoles y aportan un 70 % de los tributos e impuestos al Estado.

Si el Instituto de Crédito Oficial hubiera funcionado correctamente, un porcentaje importante de esas empresas hoy seguiría prestando servicio. Si una sola vez en la historia de la democracia se ha necesitado la presencia del ICO ha sido en esta cruenta crisis económica, y los empresarios y los emprendedores no olvidaremos que mientras nos dejaban solos, presumían en televisión de que allí estaban ellos para ayudar. Por supuesto, las cifras macroeconómicas apoyarán la

idea de que el ICO gastó y prestó ese dinero, maquillarán su incompetencia bajo una gruesa capa de cifras globales y seguirán de espaldas a la realidad que muchos hemos vivido.

Cuando hablo de las cifras globales del ICO me refiero a que mientras al pequeño empresario le denegaban ayuda financiera, a las grandes empresas, solventes, estables y sin dificultades económicas, se les llamaba para ofrecerles financiación muy barata ¡que ni siquiera habían solicitado! La «cortesía del ICO» consistía en abonar el diferencial de financiación al banco. Había dinero, sí, pero justo para los más solventes. En los momentos difíciles no quieres que te salga más barato el crédito, ¡lo que quieres es TENERLO!

«Friends, family and fools (FFF)»

Se trata de amigos, familiares o «locos» que sienten simpatía por ti y por tu proyecto y que están dispuestos a darte ese empujón inicial que necesitas. La diferencia con el inversor privado radica en que generalmente no son inversores profesionales, invierten una suma menor y sienten el deseo de colaborar con el emprendedor, no necesariamente con el ánimo de recuperar la inversión o de obtener un beneficio económico.

«Business angels» o inversores privados

Personas con capacidad de inversión que impulsan nuevos proyectos empresariales con alto potencial de desarrollo a los que aportan capital, experiencia, conocimientos y contactos.

La diferencia con un inversor tradicional es la mayor implicación en la gestión y estrategia de la empresa, que suele ser preponderante en las primeras etapas de la empresa. En los últimos tiempos los *business angels* se están agrupando en redes por sectores, como por ejemplo la Red Española de Business Angels Network (www.aeban.es).

Capital de riesgo

Las sociedades de capital riesgo (SCR) participan en el capital de empresas que no coticen en bolsa. Es de carácter temporal y el objetivo es que la empresa crezca, su valor aumente en el mercado y, una vez haya crecido, la SCR pueda revender dicha participación con plusvalías.

La inversión puede ser tanto a nuevas empresas como a empresas ya creadas. Esta forma de financiación está destinada a empresas creadas con un elevado valor de mercado y generalmente con importantes ingresos. Es prácticamente imposible que una empresa de capital riesgo apoye, o ni tan siquiera valore, un proyecto empresarial en fase embrionaria o *startup.*

Para más información acerca de las fuentes de financiación te recomiendo el libro *Finanzas para emprendedores,* de Antonio Manzanera Escribano (Deusto, 2010, Barcelona).

5.7. ¿Sabes vender tu producto?

Un elemento esencial que considerar es si tienes un pronóstico de ventas, inmediato o a largo plazo, y cómo vas a desarrollar una estrategia de ventas. Es muy importante que tengas claro cómo vas a lanzar al mercado tu servicio o producto y que te impliques en la elaboración de mecanismos que posibiliten esas ventas.

En primer lugar hay que diferenciar entre vender y comercializar. La comercialización, o marketing, de tu empresa es el proceso por el cual se decide qué se vende, cómo se vende y a quién se va a dirigir el producto. Vender es el resultado esperado de la comercialización de un producto o servicio y suele reflejar un beneficio económico.

Mediante la comercialización se orienta el producto o servicio al mercado correcto, con el fin de elevar el número de ventas. El primer objetivo o trabajo del marketing es funcionar como un puente entre el producto o servicio que estamos ofertando y el cliente. A través de ese puente fluye la información que convence al cliente de que el producto es necesario y mejor que cualquier otro, ya que le aporta muchas ventajas.

Para elaborar un plan de ventas adecuado lo primero que debes hacer es saber con qué equipo vas a contar. Además de esto hay que desarrollar un estilo de ventas propio, con el fin de que las personas que se van a encargar de realizar este trabajo tienen claro cuál es la estrategia que han de seguir para ello. En un plan de ventas hay que tener en cuenta:

- El objetivo específico para cualquier actividad de ventas, junto con una posición alternativa. Por ejemplo, el objetivo principal puede ser conseguir que confirmen un pedido, pero te podrías conformar con la oportunidad de ofrecer unos servicios.
- Hay que dirigirse a la persona que tiene la capacidad de comprar dentro de una empresa. Inicialmente puede darse el caso de que debamos conformarnos con una persona de un nivel inferior en la cadena, pero hay que tener siempre presente a quién debemos dirigirnos.
- Es importante exponer el producto o servicio según las necesidades y solicitudes del cliente. A través de preguntas directas al cliente y con agilidad en las respuestas podrás obtener toda la información que requieras para ofrecerle el producto o servicio adecuado.

Cuando una empresa o negocio empieza puede resultar demasiado costoso emplear directamente a un equipo que se dedique únicamente a ventas. Otra opción es colaborar con agentes externos o agentes comerciales. Un agente comercial profesional ya posee los contactos necesarios para dirigirse directamente a la persona idónea, además de conocer a la perfección el mercado en el que se va a desenvolver. Además, su salario depende en gran medida de las comisiones, de

manera que si no vende, no cobra.

Es obvio que no vas a obtener resultados desde el primer día. Aun así, debes realizar un seguimiento que refleje cuánto trabajo has invertido en las ventas y qué resultado has obtenido proporcionalmente. Por ejemplo:

Trabajo realizado en un mes

- 3 citas, 2 visitas y 1 presupuesto entregado.

Resultado obtenido

- 2 nuevos clientes, 1 cliente perdido, 7 nuevos contactos.

Este método de trabajo te permitirá saber si tu previsión de ventas es la adecuada o, por el contrario, debes cambiar de fórmula.

Medir el éxito de tu negocio

Ningún emprendedor comienza su proyecto pensando que no va a ser viable. Sin embargo, una gran cantidad de empresas no llegan al tercer año. Para saber si estás avanzando por el camino correcto con tu empresa, te recomiendo que respondas a las siguientes preguntas:

- ¿Estoy logrando los objetivos que me planteé inicialmente?

Recuerda el capítulo de la motivación. Debes replantearte si estás donde quieres estar o si, por el contrario, te estás dejando llevar por las circunstancias.

- ¿Estoy ganando el dinero suficiente?

Mi proyecto puede ser enriquecedor, intelectual y moralmente. Pero ¿mi idea de negocio es viable? ¿Estoy obteniendo los beneficios que esperaba?

- ¿Desarrollo mi trabajo de acuerdo con mis ideas y principios?

Una vez respondas a estas cuestiones, te darás cuenta de en qué punto se encuentra tu negocio y, muy posiblemente, conozcas mejor el futuro que le espera.

5.8. Consejos para empezar: innovación y esfuerzo

En este capítulo me gustaría compartir contigo algunas reflexiones ahora que empiezas a trabajar en tu propia compañía. El camino del emprendedor no es

sencillo, pero llegados a este punto, algo me dice que eres perfectamente consciente de ello. Trámites, financiación, organizar un equipo, un lugar de trabajo, análisis de mercado, el plan de negocio... te han supuesto una notable inversión de tiempo, capacidad de análisis y esfuerzo.

Me temo que debo darte una pequeña mala noticia. Lo que llevas recorrido hasta ahora... ¡es sólo el principio! Pronto descubrirás la necesidad de mantener constante el trabajo y esfuerzo, encontrarás toda suerte de dificultades y te verás continuamente desafiado a seguir innovando para diferenciarte en un mundo cada vez más competitivo. En todo proyecto siempre, siempre, siempre surgen problemas imprevistos. Incluso habiendo desarrollado el *business plan* más meticuloso habido y por haber, hay cosas que no podemos controlar ni prever y que simplemente suceden. Una de las claves del buen emprendedor es saber adaptarse a las circunstancias adversas. La buena noticia es que todo esfuerzo tiene una recompensa. Veamos a continuación algunas claves que te ayudarán a llevar tu negocio a buen puerto.

Innovación

En un mundo donde lucharás con otros competidores para conseguir clientes, la innovación es una de las claves. Generalmente, a la hora de realizar sus planes de negocio los emprendedores minimizan la capacidad de adaptación de la competencia, y parten de la base de que su producto, al ser mejor u ofrecer un precio más competitivo, será ampliamente aceptado en el mercado.

Hay muchas maneras de mejorar un producto o servicio, y sobre el papel pueden ser suficientes para calcular la cuota del mercado que robarás a empresas consolidadas. Tener un mejor producto, un precio menor o un servicio de más calidad pueden ser algunos motivos de peso, pero por ilógico que parezca, podría no ser suficiente. Debemos partir de la base de que la competencia no permanecerá impasible viéndonos crecer y que en seguida buscará la manera de contraatacar. Hay que innovar constantemente.

«Innovación» es una de esas palabras rotundas que, de tanto abusar de ella, se está quedando vacía de sentido. Recuerdo una conferencia que di en Mérida. Una vez finalizada, me reuní con unos veinte destacados empresarios extremeños para hablar de innovación y tecnología. En ese contexto informal, el propietario de varios hoteles en la comarca me explicó que iban a «innovar mucho en 2011» ya que su departamento de marketing había decidido abrir una página promocional en Facebook. No daba crédito a mis oídos. Eso es un claro ejemplo de lo que no es innovar. Confundimos adaptarnos, o mejorar, con la innovación. Si este cándido empresario hubiera lanzado su campaña de marketing cinco años antes, entonces sí habría sido innovador. Hoy en día la mayoría de las empresas consolidadas del sector turístico ya trabajan con redes sociales o *social media*. Imitar a tu competencia no es innovar.

«Innovar» proviene del latín y, según la definición de la RAE, es «la creación o

modificación de un producto, y su introducción en un mercado, pero con un foco en su aplicación exitosa de forma comercial». Así que no basta con inventar algo; también hay que saber introducirlo en el mercado antes que la competencia.

La diferencia entre la marca de culto Apple y un fabricante chino que puede fabricar el mismo producto a un precio más rebajado es que la primera innova, es cabeza de león. Por ello apreciamos más un iPod con el logotipo de la manzana que un producto similar sin pedigrí, por mucho que nos pueda ahorrar unos euros. La innovación aporta un valor diferencial y una imagen de marca fuerte y consistente, que aumenta tu credibilidad y te posiciona en el mercado. En palabras de Steve Jobs, fundador de Apple, «innovación es lo que distingue a un líder de los demás».

A primera vista innovar parece algo muy difícil; de hecho es habitual que empresarios y emprendedores manifiesten que no disponen de presupuesto, que requiere un esfuerzo económico enorme, o que en su sector «muy tradicional» la innovación no está valorada o podría no ser bien recibida. Pienso que se equivocan.

Innovar es el resultado de convertir lo ordinario en extraordinario. Por encima de todo, exige replantearse las cosas que parecen obvias e indiscutibles. Por esta razón, tomarse un café en el bar de la esquina es una experiencia radicalmente distinta de acudir a un Starbucks. Tal vez por eso a mucha gente le compense pagar dos o tres veces más por un café. No es el café; es la experiencia.

Si te he convencido y quieres plantearte un escenario de innovación para tu empresa, debes tener en cuenta:

- **Todos somos innovadores**. Creemos que innovar es cosa de genios. No es así. La creatividad es algo que se cultiva; si le dedicamos tiempo, constataremos que somos muy capaces de innovar.
- **No hace falta descubrir la vacuna del cáncer**. No es necesario inventar ni hacer un descubrimiento extraordinario. La innovación se puede basar en cambiar conceptos y pequeñas cosas que hagan la vida a los demás más cómoda o fácil.

Hace años, Bayer, una de las grandes empresas de la industria farmacéutica, pasaba por momentos financieros difíciles. Tan difíciles que urgía mejorar las ventas para evitar la quiebra. Un empleado de Bayer sugirió que en la publicidad de uno de sus productos estrella, Alka-Seltzer, se añadiera no una pastilla como se hacía tradicionalmente sino varias, ya que parecía que en el paquete sólo se comercializaba una y no era así. Ese pequeño cambio supuso en ese momento una gran innovación en un sector tradicional como la industria farmacéutica... y de golpe duplicó las ventas del producto. Los pequeños detalles pueden lograr grandes beneficios.

- ***Be simple, my friend***. Generalmente las soluciones más simples son las más

rentables y las más innovadoras. Muchas veces tenemos la posibilidad de innovar en nuestro producto o servicio delante de nuestras propias narices, y tenemos que ser hábiles para detectarla.

- **Ponte en la piel de tu cliente**. Las personas que consumen un producto o servicio habitualmente son las que tienen las ideas más innovadoras.

¿Quién crees que sugirió la idea de poner ruedas a las maletas para facilitar el tránsito por los aeropuertos? ¡Fueron los pilotos de los aviones, que padecían ese problema cada día! Hay que escuchar las necesidades del consumidor y ponerse en su piel.

La innovación es una de las soluciones en momentos económicos difíciles como los que vivimos. Por eso la Administración intenta potenciarla con multitud de convocatorias anuales de ayudas para la innovación:

- Proyectos de Investigación Fundamental orientada a los Recursos y Tecnologías Agrarias en coordinación con las comunidades autónomas y de Acciones Complementarias (INIA).
- Acciones Complementarias para Proyectos de Investigación Fundamental no Orientada.
- INNOCAMPUS 2010.

Puedes obtener más datos sobre convocatorias de ayudas para innovación empresarial en el Ministerio de Ciencia e Innovación en la web www.micinn.es.

Aunque he insistido en la importancia de innovar, igualmente quiero recalcar que se trata de un medio, nunca de un fin. La innovación por la innovación es un esfuerzo absurdo. Mejorar y adaptar un producto o servicio de tu empresa, con el esfuerzo que esto conlleva, sólo tiene sentido si con ello logramos un factor diferencial útil, que mejore la experiencia de nuestros clientes.

Esfuerzo

Sin esfuerzo es muy difícil que un proyecto empresarial sea viable. El esfuerzo del emprendedor no se limita a «echarle horas»; más importante incluso que el esfuerzo físico es el afán de superación personal e intelectual. Como ya he dicho, cuando recibo propuestas para invertir en compañías en las que no hay un compromiso claro de dedicación plena por parte del equipo promotor, ni siquiera las valoro. Si bien la dedicación plena no garantiza el talento ni el esfuerzo, creo que es condición sine qua non para empezar a trabajar.

Durante la última década de bonanza económica, los conceptos de sacrificio y esfuerzo no se valoraban. Los departamentos de recursos humanos de las empresas

tuvieron problemas para retener a los empleados más jóvenes, pues no sólo se negaban a realizar ciertos esfuerzos, sino que el mero hecho de plantearlo llevaba a muchos jóvenes a renunciar al puesto de trabajo. Antes de la crisis había tantas oportunidades laborales, tanto dinero fácil, que el sacrificio parecía innecesario. Con la llegada de la crisis en 2008 acabó el cuento de hadas y regresamos a la cruel realidad.

El principal activo de tu empresa eres tú, y por ese motivo es clave que le dediques todas tus energías. Si crees que no se espera de ti un sobreesfuerzo, si confías en que tus cualidades naturales bastarán para que tu proyecto tenga éxito, con todo el respeto creo que la soberbia te conducirá al fracaso.

La cultura del esfuerzo debe ser interpretada en el mundo del emprendedor como un esfuerzo colectivo, no sólo como un esfuerzo personal del promotor. Sin embargo, debe partir del propio emprendedor para que se extienda por toda su compañía. Hay que dar ejemplo de seriedad, esfuerzo y sacrificio para tener la autoridad moral que nos permita exigir otro tanto a quienes nos rodean.

A lo largo de mi vida he conocido a pocas personas que hayan logrado grandes éxitos empresariales sin sacrificios de tiempo, personales o económicos. No digo que sin sacrificio el éxito sea imposible, pero sí que se reducen de forma radical las probabilidades. El éxito es esfuerzo, y dejarlo en manos del azar no suele dar buenos resultados.

El paternalismo social y un perverso e irreal concepto de la igualdad que está arraigando en nuestra sociedad han dado alas a una actitud cínica que nos aleja de la cultura del esfuerzo. Sintiéndolo mucho, no todos somos iguales; nos podemos engañar con esta falacia tanto como queramos, pero mientras tanto otras personas lograrán mejores resultados... porque se habrán esforzado para dar lo mejor de ellas mismas.

Instaurar una cultura del esfuerzo es clave para reducir los proyectos empresariales que fracasan; es también uno de los pilares sobre el que deberás levantar tu proyecto. Crear una empresa significa que hay que estar preparado para no tener horarios, llegar el primero e irse el último cuando sea necesario, tener que tomar decisiones difíciles y ser el responsable de todo lo que suceda con tu proyecto. En ocasiones es duro y no todas las personas valen para ello, pero incluso las mejor preparadas deberán esforzarse al máximo para triunfar.

En su libro *Piensa, es gratis* (Planeta, 2009) el publicista Joaquín Lorente ofrece soluciones para alcanzar el éxito personal y profesional: «Tenemos que volver a la cultura del esfuerzo y es algo que la gente joven está dispuesta a escuchar por primera vez en mucho tiempo. Hace tres años no querían escuchar este discurso. Quizá el problema es que últimamente se les había tratado entre algodones, no se les había hablado de esta cultura del esfuerzo, que será clave en los más jóvenes para salir de esta crisis».

Este concepto no se vive de la misma manera en los países latinos y en los anglosajones. En los primeros el éxito sin esfuerzo es muy barato, por lo cual parece una elección lógica. En los segundos carece de mérito y no es sino la antesala del fracaso. La cultura del esfuerzo en España es un factor competitivo y diferencial que

minimiza el riesgo de fracaso, ya que socialmente no todo el mundo está dispuesto a asumir sacrificios y estamos acostumbrados a una vida cómoda en la que nos orientamos a lo fácil.

5.9. Errores comunes del emprendedor novato

A lo largo de la historia no ha habido ningún aspirante a empresario que no haya cometido errores. Lo importante ante estos casos es saber reponerse y reinventarse ante la adversidad. Es una característica del carácter emprendedor: reconocer el error, aprender de él y reponerse cuanto antes para continuar con la actividad. Quien se detiene ante el error y no avanza con él, no es un emprendedor, sino un turista.

- **Elección del sector de negocio**

La elección del sector en el que quieres desarrollar tu actividad ha de ser una decisión meditada y nunca aleatoria. Además de tener ilusión y ganas, el emprendedor debe iniciar su andadura conociendo muy bien el sector donde pretende desarrollar su actividad. En palabras de Fernando Trías de Bes (*El libro negro del emprendedor*, Empresa Activa, 2007): «El más mediocre si trabaja en lo que le gusta acaba siendo excelente».

- **Elección del equipo**

Es un error habitual del emprendedor novel: la elección de un equipo. Según apunta Guy Kawasaki (*El arte de empezar*, Ilustrae, 2006): «Si estás sacando adelante tu empresa con pocos recursos olvídate de reclutar a reconocidos veteranos de la industria. En lugar de eso concéntrate en gente asequible, es decir, personas jóvenes e inexpertas con mucho talento en bruto y mucha energía».

En un principio podría ser positivo para tu empresa contar con un equipo de amplia experiencia, que gracias a sus conocimientos saque adelante tu proyecto, pero podría convertirse en una mala inversión. El personal que posee un gran bagaje resulta caro para una empresa novel; además, generalmente son personas poco flexibles. Sin embargo, la gente joven posee ese dinamismo y esa energía que tú necesitas. Es imprescindible que crean en tu proyecto y será más fácil, pues compartirán la misma ilusión que tú a la hora de emprender los proyectos.

- **Elección del modelo de negocio**

Lo importante antes de comenzar una empresa es tener una idea, pero más importante aún es diseñar un modelo de negocio que desarrolle y explote esa idea de la mejor manera posible. Una idea puede tener varios modelos de negocio y un buen

emprendedor invertirá tanto tiempo en pensar en la idea como en el modelo de negocio para desarrollarla. No es tarea fácil; es cuestión de planteamiento y planificación.

RECUERDA

- Antes de ponerte en marcha debes elegir qué tipo de empresa se adapta mejor a tus necesidades (sociedad anónima, sociedad limitada, cooperativa, etc.).
- Una vez tengas claro qué tipo de sociedad es adecuada para tu empresa debes iniciar todos los trámites necesarios para constituirla y comenzar a funcionar.
- En España se han puesto en marcha las ventanillas únicas, donde podrás acudir para asesorarte y realizar los trámites necesarios para comenzar tu actividad.
- Además de las ventanillas únicas, a iniciativa de la Administración y de algunos despachos privados, existe un programa cuyo objetivo es facilitar la tramitación en la constitución de sociedades; para tal fin se han creado los Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT). En ellos podrás realizar los trámites telemáticamente o de manera presencial.
- Para elegir el equipo de tu empresa has de tener en cuenta que es el principal activo de una empresa. Todos ellos son miembros de un engranaje que no debe rechinar lo más mínimo; debe coordinarse y debe sentirse importante dentro de la estructura empresarial.
- Si decides tener un socio, la elección debe basarse en criterios fríos y muy objetivos, no buscar entre las personas cercanas. Existen dos tipos de socio, los socios capitalistas y los socios ejecutivos.
- La financiación es sin duda parte importante de tu negocio. Para buscarla hay varias opciones: acudir a cajas o bancos de ahorro; o bien buscar otras fuentes de financiación como los capitales de riesgo o los *business angels*.
- Lo principal para empezar es la innovación y el esfuerzo.

6

Particularidades del caso español

El joven conoce las reglas, pero el viejo las excepciones.

OLIVER WENDELL HOLMES

A estas alturas ya tienes claro que montar una empresa es un proceso arduo, que requiere esfuerzo y que conlleva duras obligaciones, pero que también puede resultar muy gratificante. Aunque es el denominador común en todos los países del mundo, nuestro país presenta algunas particularidades que vale la pena comentar.

En primer lugar, en España no hay tradición emprendedora en el mundo de la empresa. Existe una cierta ruptura entre las pymes y nuestras multinacionales. Faltan empresas medianas surgidas de nuestra propia cultura empresarial. Hay pocos casos de éxito de emprendedores hechos a sí mismos, es decir, que logren un notable éxito, que sirvan de inspiración a generaciones posteriores. Lo que los americanos llaman *self made man* (hombres hechos a sí mismos). Por fortuna, tengo la impresión de que ahora empiezan a surgir, toda una esperanza de futuro para nuestros hijos o nietos respecto a sus vocaciones empresariales.

En generaciones anteriores, durante las décadas de los setenta, ochenta y noventa, la escasez de ejemplos ha hecho que la vocación emprendedora no haya aflorado con fuerza en nuestro país, como sí ocurre desde hace décadas en países más avanzados como Alemania, Estados Unidos o Japón.

Las estadísticas no mienten. Veamos un ejemplo. En España emprende una actividad por cuenta propia, ya sea como autónomo o creando su propia empresa, un discreto 4,59 % de la población, mientras que en Estados Unidos el porcentaje se duplica hasta el 10,51 %, e incluso en países en vías de desarrollo, como por ejemplo Argentina, la cifra se dispara hasta el 14,16 % de su población. Vivimos en un país donde por lo común preferimos no asumir riesgos y trabajar por cuenta ajena como un mecanismo de defensa. Hay que asumirlo: la situación no invita a echar cohetes y llevará tiempo cambiar la cultura empresarial en este país.

Recuerdo una charla que di en una facultad de Granada. Ante un numeroso

auditorio de universitarios les pedí que se pusieran en pie quienes ambicionaban crear su propia empresa, con el riesgo y esfuerzo que esto implicaba. Apenas un 3-4 % de los presentes se pusieron de pie. Acto seguido pregunté quiénes aspiraban a ser funcionarios y querrían tener garantizado un sueldo en el sector público. La respuesta fue abrumadora: la gran mayoría de los presentes sentía animadversión al riesgo.

Es un tema recurrente y controvertido para los empresarios en España. En primer lugar, debo decir que los funcionarios son figuras imprescindibles para lo que llamamos el estado del bienestar, que en mi opinión nos permite vivir en una sociedad más justa y garantista que la estadounidense, por poner un ejemplo. Si todos analizáramos las diferencias de ambas sociedades, probablemente nos daríamos cuenta de lo ventajoso que resulta ser europeo en muchos campos.

¿Dónde está el problema entonces? El problema se encuentra en el altísimo número de funcionarios que hay en nuestro país, un número que refleja la extendida creencia de que trabajando en el sector público se logra un trabajo «seguro de por vida», con un esfuerzo y unos horarios limitados. No digo que sea así siempre. Lo que sí creo es que esa «cultura del funcionario» está tan asentada entre nosotros que por fuerza invita a muchos jóvenes a no arriesgar.

Según la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (ATA) en nuestro país había 3.143.000 de autónomos en junio de 2010, 266.007 menos que al comienzo de la crisis en 2008, es decir, un descenso del 7,8 %. Por contra, en España contamos con 3.100.000 empleados públicos, de los cuales el 85 % son funcionarios. De estas cifras se desprende que somos un caso único; tenemos un número similar de trabajadores por cuenta propia que por cuenta del Estado y los gobiernos autonómicos y locales.

Resulta difícil de digerir que incluso en un momento económicamente difícil, en el que más de 1.200.000 personas perdieron su empleo durante 2009, las contrataciones en el sector público hayan aumentado en 15.000 personas, según datos del Ministerio de Economía. Estas cifras son difícilmente sostenibles, y hacen necesario un ajuste para que España tenga una economía productiva sostenible. No sólo debe racionalizarse y optimizarse el número de funcionarios, sino que además debemos generar vocaciones empresariales para conseguir que a medio plazo el número de empleados por cuenta propia, ya sean empresarios o autónomos, sea sensiblemente superior a los empleados del sector público.

España es una de las diez mayores economías del mundo en términos de producto interior bruto (PIB), pero esto no tiene un reflejo directo en nuestra potencia empresarial. Nuestra economía se ha basado durante décadas en el sector servicios, especialmente en el turismo, y en los últimos años en el sector inmobiliario. Posiblemente por este motivo, detectar e incentivar vocaciones empresariales y fabricar emprendedores es un punto clave que todas las administraciones tratan de incentivar con urgencia. Ante la falta de empleo quieren convertir a los parados en emprendedores por la vía rápida.

Por otro lado, una característica que compartimos los países mediterráneos es que nos resulta muy difícil dar el salto y tener la motivación suficiente para pasar del dicho al hecho y lanzarnos a la aventura empresarial. Hay un marcado miedo al

fracaso. En España nadie habla del fracaso; es una palabra tabú y eso, un error. Analizar el fracaso es clave en la vida de cualquier empresario y todos los empresarios de éxito han fracasado en alguna ocasión. Tendría mucho más sentido que en sus intervenciones públicas los empresarios de éxito hablaran del día en que fracasaron, no del día en que todo salió bien. Culturas como la anglosajona o la asiática afrontan el fracaso sin miedo, de una manera práctica; es simple y llanamente una parte del camino. Nadie queda socialmente marcado por un fracaso, lo afrontan de una manera más natural y desde luego mucho más práctica.

Yo mismo estoy viviendo un fracaso empresarial, y no descarto que estas líneas tengan algo de terapia. Resulta que el modelo de negocio de una empresa de biotecnología e Internet en la que llevamos años trabajando, de repente no es posible porque se acaba de aprobar por sorpresa un Real Decreto que hace que en España este tipo de empresas no puedan ofrecer estos productos al usuario final, como nosotros pretendíamos, y sólo sean comercializables en hospitales. Hemos perdido un montón de trabajo, las ilusiones y la inversión. Sin embargo, de un fracaso como éste siempre se puede encontrar una motivación por la que luchar.

No podemos luchar contra el regulador y el cambio de reglas del juego, por las cuales la actividad que íbamos a desarrollar ahora no se permite. Pero sí he encontrado la motivación en un objetivo personal: luchar por que los inversores que me acompañan en el proyecto puedan recuperar toda o la mayor parte de la inversión y minimizar los daños incluso en mi propio perjuicio. Cualquier fracaso sirve para aprender y no debe ser motivo de vergüenza. Lo más importante: la resaca de estas situaciones, que pueden ser duras, puede relajar temporalmente, pero en ningún caso debe parar nuestro espíritu emprendedor.

En cierta medida, en nuestra sociedad el miedo al fracaso está justificado, ya que se trata de un estigma que nos marca y nos señala ante el resto de la gente de manera permanente y, lo más grave, reduce la posibilidad de que se aspire a una segunda oportunidad. Muchos emprendedores que fracasaron con su empresa no logran retomar una actividad emprendedora y socialmente se les condena al sitio que «nunca debieron abandonar»: a trabajar por cuenta ajena.

Esto es especialmente triste, ya que son muchos los ejemplos que nos demuestran que segundas partes sí fueron buenas. Thomas Edison fracasó miles de veces antes de dar con el filamento ideal para su bombilla incandescente. Richard Brandson (fundador de Virgin) tuvo dos empresas fallidas antes de saborear el éxito. Incluso Google, el gigante de Internet, ha desarrollado o comprado proyectos que ha tenido que cerrar por su escaso interés.

Hay que asumir que estamos en un país donde las estadísticas indican que el 80 % de los nuevos proyectos fracasan antes de los cinco años, y que el 95 % no sobrepasa los diez años. Para los emprendedores, las razones del fracaso no se encuentran generalmente fuera de sus empresas; hay que analizar e identificar las causas del fracaso desde dentro, pues en un gran número de ocasiones, la causante principal es la incapacidad de gestión de sus responsables.

Hace algún tiempo estuve en el Comité de Inversión de un conocido fondo de capital riesgo americano en Madrid. Querían invertir en diversas empresas, algunas

españolas y otras latinoamericanas, y querían conocer mi opinión sobre los proyectos presentados. Al analizar una inversión de varios millones de dólares en un proyecto de Internet promovido por unos argentinos, me quedé muy sorprendido cuando la desecharon aduciendo que el emprendedor no había fracasado antes. Quise saber por qué y para mi sorpresa me respondieron convencidos que «es el mejor máster que puede hacer el emprendedor, buscamos perfiles que hayan vivido, entre otras, esa experiencia y sobre todo que hayan aprendido de ella. Navegar con la mar en calma es relativamente sencillo. Queremos gente que haya hundido ya al menos una vez su propio barco en una tormenta. Ese momento siempre llega, y si no lo ha hecho aún, podría ser ésta la ocasión. Que vuelvan a vernos tras vivir y aprender esa experiencia; nos dará más confianza».

Este episodio me dejó pensativo. En España nadie habría discutido en ningún caso el perfil del emprendedor, pues reflejaba una trayectoria de éxito rotundo. Para los inversores americanos esta trayectoria estaba incompleta y partían de la base de que «el fracaso siempre llega». El emprendedor que vive una y otra vez iniciativas de éxito no es más o menos brillante; es que, simplemente, ha tenido mucha suerte. Nadie garantiza que si los problemas afloran su intuición y fortuna puedan solventar los momentos de crisis. Sólo la experiencia de situaciones similares pueden dar una relativa confianza.

Todos los *business angels* recibimos con frecuencia invitaciones para participar en negocios aparentemente seguros en un sector de fuerte crecimiento y con un cliente final dispuestos a comprar. Pero eso no es suficiente, no sirve ni como punto de partida incluso al margen de haber definido en profundidad el plan de negocio, pues siempre hay variables que se han de estudiar en profundidad: los compañeros de viaje, el momento de lanzarse, la capacidad de respuesta y por dónde nos puede llegar el fracaso. Ser conscientes de nuestras limitaciones es la mejor forma de avanzar.

Algunas de las barreras o dificultades a la hora de montar una empresa son más conceptuales o, podríamos decir, sociales. Pero hay otras que resultan muy tangibles y especialmente problemáticas. En España la mayor de ellas es la financiación. El acceso a fuentes de financiación está especialmente complicado en estos últimos años. Si bien es cierto que es una tendencia mundial como consecuencia de la debilidad de las entidades financieras, no es menos cierto que estas dificultades son especialmente intensas en países como España.

El acceso a otras fuentes alternativas es también complejo.

Los inversores privados o *business angels,* como ya hemos comentado, forman un sector en líneas generales poco profesionalizado; además, a menudo es difícil acceder a ellos. Pero ¿por qué hay tan pocos *business angels* en España? La respuesta es compleja, pero me gustaría destacar un dato en el «debe» de la Administración española, que jamás ha fomentado ni valorado la figura del *business angel*. Y es una lástima porque es una figura clave en el fomento de la innovación en España.

La cruel selección natural que aboca al fracaso a la mayoría de las empresas españolas en los tres primeros años de andadura hace imprescindible la figura de no

sólo un inversor financiero, como un banco o un crédito del ICO, sino de un auténtico mentor que haya experimentado esas mismas dificultades y pueda compartir su experiencia. Lamentablemente, los pocos que actúan en estos momentos tienen un poco de atrevidos y mucho de románticos. La labor de estos inversores particulares no está regulada, no tiene una fiscalidad definida y no cuenta a día de hoy con el más mínimo apoyo institucional, ni tan siquiera con unas reglas del juego definidas. Posiblemente por este motivo, el ciudadano de a pie, fuera de algunos sectores muy concretos de emprendedores, no sabe qué es un *business angel.* Y resulta que es una figura imprescindible para capitalizaciones medias de compañías, a las que los bancos no responden y que tampoco atienden las sociedades de capital riesgo.

En 2009, el portavoz de CIU, Josep Antoni Duran i Lleida, presentó en el Congreso de los Diputados una proposición no de ley para la regulación, potenciación y reconocimiento de la figura de los *business angels* en España. En ella se detalla el papel fundamental que los inversores particulares desempeñan en pymes y microempresas. En el razonamiento del escrito, se hace ver que si tradicionalmente la financiación en España ha sido el principal obstáculo para el crecimiento de empresas basadas en la innovación, el momento actual, en el que los bancos se niegan sistemáticamente a apostar por este tipo de empresas, hace más necesario que nunca la regulación y potenciación del *business angel*. Se recuerda al Gobierno que no hay ningún tipo de ventajas fiscales para estas inversiones, generalmente entre los 25.000 y los 400.000 euros, de forma contraria a como sucede con el capital riesgo, y se hace hincapié en que el desarrollo, la regulación y la potenciación de estos inversores particulares ha sido clave en los países de nuestro entorno en el desarrollo de proyectos de innovación.

Finalmente se insta al Gobierno desde el Congreso a trabajar en tres líneas clave:

- Regular la figura de los *business angels*.
- Establecer lazos de colaboración estables con las redes de *business angels* desde la Administración pública.
- Regular e incentivar con beneficios fiscales estas inversiones, aplicándolas a figuras físicas y jurídicas.

Ahora la pelota está en el tejado de nuestro Gobierno y allí duerme desde entonces el sueño de los justos. ¿Motivos para el optimismo? Se han iniciado los primeros pasos y sólo tenemos que mirar a otros países de Europa (Francia, Alemania, Suiza), Japón o Estados Unidos para ver cómo se está regulando la figura del *business angels*, desde hace ya años. En España, al menos, empezamos a caminar, y eso ya es un motivo para seguir trabajando y apoyando desde nuestras empresas y proyectos de inversión a los emprendedores que nos presentan sus planes de negocio en busca de ayuda.

Otro hándicap, cien por cien español, lo encontramos en la formación universitaria. Prestando atención a ejemplos como los americanos, los franceses, los

alemanes, los ingleses, los japoneses y los países nórdicos, es realmente difícil ubicar en el mapa a nuestra universidad en el sentido de alentar iniciativas empresariales desde sus aulas. Hay un enorme margen de maniobra en nuestras universidades para que sean las primeras en alentar a los emprendedores, ofrecerles formación específica, ayudarles a encontrar socios industriales y apoyar proyectos desde sus instalaciones. Lamentablemente llevamos varias décadas perdidas en este campo, y el mundo académico, lejos de fomentar el futuro mundo de la empresa, está en un plano aparte, endogámico, observando el mundo mercantil con un cierto desprecio, sin darse cuenta que es imprescindible una conexión directa entre ambos.

Podemos «fabricar» alumnos, pero la universidad (que para estas cosas SÍ tiene medios suficientes) también podría respaldar a los jóvenes emprendedores, y dar cobijo a proyectos innovadores para que inicien su rodaje. El mundo universitario puede hacer las veces de filtro y validar las mejores ideas, para a continuación ayudar al emprendedor a establecer contacto con socios industriales, *business angels* o empresas del sector. Muy pocas universidades españolas crean empresas como *spin off*[25] de proyectos universitarios. El resultado, hasta el momento, no ha pasado de tímidas iniciativas... y otra década perdida.

En términos generales, hacer negocios en España es difícil. El Índice Doing Business, elaborado por el Banco Mundial, mide desde hace años el grado de facilidad para hacer negocios en 183 países. En este informe los datos de España no son nada halagüeños, ni por la evolución de nuestro país ni por su posición actual respecto a países de nuestro entorno. A escala global, España ocupaba la posición 62 en facilidad para hacer negocio en 2010, once posiciones menos que la edición anterior (en la que ya teníamos una clasificación más que discreta) y, en cualquier caso, muy lejos de la posición que nos correspondería. Según este índice, en 2010 era preferible emprender un negocio en países desarrollados como Estados Unidos, Reino Unido o Japón (y hasta aquí nada reseñable), pero también en otros países como Corea, Sudáfrica, Chipre, Tonga o Mongolia.

Uno de los principales frenos a la actividad económica en España son las pesadas trabas burocráticas que encuentran los emprendedores para poner en marcha cualquier iniciativa. Si la Administración desea incentivar el desarrollo de proyectos innovadores y fomentar la aparición de emprendedores que generen empleo, es absurdo que ese esfuerzo público caiga en saco roto ante las enormes trabas burocráticas que limitan la actividad empresarial y que lastran a muchos sectores, no sólo en la generación de demanda interna, sino también en la competitividad para la instalación de empresas extranjeras en nuestro país, que cada vez eligen mercados emergentes en Europa como Irlanda, Rumanía o Polonia.

No es de recibo que en España los trámites para abrir una empresa requieran unos diez procedimientos administrativos y cuarenta y siete días de espera, mientras que en los países de la OCDE la media se encuentra en cinco procesos y trece días. Seguimos en los tiempos del «vuelva usted mañana». Es, pues, momento de exigir que la Administración agilice y facilite todos estos procesos. Tanto el Gobierno como las comunidades autónomas tienen una asignatura pendiente, y aunque todos los

años se anuncian medidas para simplificar los trámites administrativos en la apertura de empresas, aún estamos a años luz de los países más avanzados.

Otra peculiaridad española es que durante el año 2007, las mujeres españolas fueron las más emprendedoras de Europa, ya que el 22 % creó su propia empresa, mientras que en Europa esa cifra se reduce a ocho de cada cien, e incluso en los países nórdicos disminuye hasta el 5 %. Este dato responde a las iniciativas de la Administración pública encaminadas a promover la actividad empresarial por parte de las mujeres, lo cual se ha logrado por medio de ayudas y subvenciones. A ello hay que sumar la creación del Ministerio de Igualdad,* que además de luchar contra lacras sociales como la violencia doméstica, pretende impulsar las iniciativas empresariales de las mujeres con cursos de formación, entre otras iniciativas.[26]

Según el informe GEM de 2009, España es el cuarto país de la Unión Europea en creación de empresas por parte de mujeres, por delante de Alemania, Francia y Reino Unido. Este índice ha sufrido un claro descenso durante 2009, debido sin duda a la recesión económica que estamos sufriendo. De esta forma, si durante 2007 un 5,48 % de las mujeres entre dieciocho y sesenta y cuatro años eran emprendedoras, durante el 2009 descendió hasta un 3,33 %.

En resumen, *Spain is diferent* hasta para crear una empresa. Adáptate, abandona la cultura de la queja y ponte a ello.

7

Reflexiones finales

Va intrínsecamente unido a la figura del emprendedor el hecho de trabajar por cuenta propia, pero se puede ser igualmente emprendedor trabajando por cuenta ajena, e incluso trabajando para la Administración. Aunque puede parecer una paradoja, hay muchos funcionarios en nuestro país que son emprendedores; incluso me atrevería a decir que son los que más mérito tienen, ya que en muchas ocasiones han de enfrentarse con la incomprensión de quienes les rodean y con la falta de apoyo e interés de su propia organización.

Un funcionario puede ser un revolucionario y, de hecho, la Administración crece y se desarrolla más rápido gracias a golpes de timón de personas inconformistas que llevan su afán emprendedor a la conquista de un bien común.

Del mismo modo, podemos contraponer casos de empresarios que carecen de la más mínima vocación emprendedora, y que incluso trabajando por cuenta propia en su compañía tienen alma de funcionarios. Aun teniendo suerte en sus proyectos, más pronto o más tarde fracasarán por carecer del espíritu de lucha propio de los emprendedores.

Si de este libro tuvieras que quedarte con un único concepto, yo elegiría indudablemente el «esfuerzo». Esfuerzo es lo que necesitarás para superar todo tipo de dificultades, para crecer personal y profesionalmente en un entorno árido. Por otro lado, ese mismo esfuerzo hará que el éxito tenga un sabor especial, pero para ello tendrás que intentar superarte.

No sé si profesionalmente lo he logrado en alguna ocasión. Hubo momentos en los que di el máximo, momentos en los que objetivamente pude haber hecho algo más o menos bien. Con todo, superarse a sí mismo es realmente difícil; en muchas ocasiones nos podemos dar por satisfechos por al menos habernos acercado a ese propósito.

Un ejemplo de superación personal lo encontramos en Derek Redmon, un nombre que probablemente no te suene demasiado. Redmon, un atleta británico, trabajó duramente durante cuatro años para intentar dar el do de pecho en tan sólo cuarenta y cinco segundos, los que correría en los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992. Focalizar tu vida, y tu carrera, en este caso como atleta, y jugártelo todo en 45

segundos ya es de por sí un esfuerzo generoso. Un golpe del destino, posiblemente provocado por la tensión del momento, hizo que en aquella final de 400 metros lisos Redmon descubriera de sí mismo que era mucho más que un atleta. A media carrera se lesionó el tendón de la corva, sintió un terrible dolor y cayó desplomado en el acto. El mundo se le vino encima al constatar que la carrera de su vida terminaba de la peor manera posible. Sin embargo, tras unos segundos en el suelo supo sobreponerse y, con la ayuda de su padre, que estaba entre las gradas, consiguió acabar la carrera y cruzó la meta ovacionado por el público.

No sé si hubiera ganado o perdido. ¿A quién le importa? El obstáculo le hizo superarse, vencer la frustración, vencer el dolor, encontrar la motivación justa y recrearse en ella. Aunque posiblemente no fue consciente en aquel momento, Derek Redmon ganó esa carrera y, aún hoy, muchos años después, sigue siendo recordado por ello. Si necesitas esa pizca de motivación para superarte, te recomiendo que busques en Internet el vídeo de Redmon y te invito a sentir ese espíritu y continuar hacia adelante. El esfuerzo y la motivación son la clave que te hace superarte, y como a Redmon pueden hacerte pasar a la historia.

De emprendedor a empresario

Veíamos al principio de este libro que la línea que separa al emprendedor del empresario es muy delgada. Cruzar esa fina línea imaginaria a lo largo de una trayectoria profesional es muy habitual, y no es necesariamente un acto irreversible. De hecho, muchas veces es un camino de ida y vuelta. No está escrito en ningún sitio que el emprendedor deba levantarse una mañana convertido en empresario. A pesar de que el proceso es más o menos predecible, llegado el momento yo te preguntaría muy seriamente: ¿quieres dar ese paso?

Parece que la evolución lógica es que un emprendedor acabe transformándose en empresario, pero esto no tiene por qué ser así. He visto con demasiada frecuencia a emprendedores que parecían resignarse a convertirse en empresarios, a asumir el cambio sin convicción. Si crees que has alcanzado la meta que te proponías, que ya estás al timón de la nave que quieres liderar y que puedes hacerlo bien, entonces debes convertirte en empresario.

Pero si tienes dudas sobre si es lo que realmente deseas, si te rondan por la cabeza nuevas ideas para otros proyectos, o si simplemente crees que tu presencia en tu propia compañía no es imprescindible, puedes contratar a un gestor profesional, quitarte de en medio y seguir tu andadura hacia nuevos horizontes.

No tiene nada de malo que el emprendedor no quiera o no se considere la persona adecuada para llevar el rumbo de la empresa en una segunda fase. El que no sea lo habitual no quiere decir que no sea una opción perfectamente válida.

Hay personas que se consideran simplemente iniciadores, y por lo tanto un lastre para la compañía que fundaron en una etapa de estabilidad en la que piensan que la gestión del día a día no es lo suyo y que es preferible profesionalizarla.

La decisión de crear una empresa responde hasta cierto punto a la necesidad de

«salirnos del camino marcado» en una sociedad que nos prepara en masa para ser asalariados por cuenta ajena. No tiene sentido salirse del camino para promover nuestra vocación de emprendedores para, a continuación, volver al camino porque nos sentimos forzados a convertirnos en empresarios. Donde hay un buen empresario hubo un buen emprendedor, pero esto no necesariamente tiene que ocurrir a la inversa. Hay magníficos emprendedores que son personas creativas y geniales, cuya manera de pensar y actuar no tiene cabida en una organización empresarial que debe cumplir con ciertos estándares.

Sé que he sido muy crítico con la realidad de mi país a la hora de estimular y proteger las iniciativas empresariales. Espero y deseo que esto no haga que nadie abandone su intención de montar una empresa por mi culpa. De hecho, confío en que la lectura de este libro sirva para dar el espaldarazo final a las personas valientes y audaces que están a punto de dar su salto; tal vez sea tu caso. Dicho esto, no puedo por menos que criticar los errores de la Administración, en especial haber puesto en marcha una máquina de fabricar emprendedores. De un modo indiscriminado, se ha animado a mucha gente, motivada o no, formada o no, a lanzarse a la carrera emprendedora. Me temo que esta campaña acrítica dejará muchos cadáveres por el camino; me parece una tremenda irresponsabilidad alentar vocaciones débiles con frases hechas y publicidad barata.

Para saltar al ruedo como emprendedor es imprescindible disponer de un plan que nos indique desde dónde partimos y hasta dónde queremos llegar. Lejos de la publicidad institucional, este libro pretende ser una hoja de ruta en la que he señalizado los hitos que debes ir conquistando y los peligros que te acechan en el camino. Mi objetivo no es motivar a la gente para que cree nuevas empresas al buen tuntún; lo que deseo es que estés cabalmente informado, que cuentes con que la travesía será larga y dura, pero también que, a medida que vayas superando los escollos, sentirás que el esfuerzo vale la pena.

Si algo tiene el empresariado español, y lo ha demostrado con creces, es que lejos de la mediocridad es audaz y tiene perseverancia, capacidad de regeneración y supervivencia. Pese a que hoy las circunstancias no sean las más favorables, estoy convencido de que la tenacidad y la ilusión de las nuevas generaciones de emprendedores conseguirán situar al empresariado español donde le corresponde. Ojalá formes parte de esa historia.

Notas

1. Nombre con el que se designa desde 2004 a la web social con comunicación bidireccional, es decir, todos emisores y receptores de mensajes.

2. Programas de interactuación con redes sociales, como Facebook o Twitter.

3. Veciana, José María. *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*, Colección Estudios Económicos Nº 33, La Caixa Servicios de Estudios, Barcelona, 2005, p. 32.

4. Extracto de su obra: *El miedo a la libertad*.

5. Psicólogo estadounidense, profesor en la escuela de Harvard y autor de numerosos libros.

6. Me refiero a las grandes discográficas: Sony, Universal, Warner Music y Emi.

7. Innovaciones que conducen a la desaparición de productos, servicios que utilizan preferiblemente una estrategia disruptiva frente a una estrategia sostenible, a fin de competir contra una tecnología dominante buscando una progresiva consolidación en un mercado http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog %C3 %ADa_disruptiva

8. Grupo de consumidores potenciales de un producto o servicio. En él se refleja su condición social, nivel cultural, hábitat, edad, sexo, etc.

9. Empresa que acaba de crearse, o de comenzar a operar.

10. Investigación, desarrollo e innovación.

11. Empresas conocidas como CleanTech.

12. http://www.ontsi.red.es

13. Entrenamiento empresarial.

14. Es la educación a distancia o semipresencial a través de los nuevos canales electrónicos, utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto (correo electrónico, páginas web, foros de discusión, chats, plataformas de formación) como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

15. Término inglés que designa generalmente la emisión de señales de radio y televisión para uso público generalizado o muy amplio.

16. Informe Doing Business:
http://www.doingbusiness.org/exploreeconomies/?economyid=173

17. *Business angel* es un tipo de inversor que provee capital para un *startup*, a cambio de participación accionarial. Los ángeles típicamente invierten sus propios fondos, no como las entidades de capital de riesgo, que administran profesionalmente dinero de terceros a través de un fondo.

18. El creador de este análisis fue Michael Eugene Porter (n. 1947), economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

19. Periodista, profesor, doctor en Derecho Internacional australiano nacionalizado estadounidense, considerado el padre del *management*.

20. Desembolsos o salidas de dinero, aun cuando no constituyan gastos que afecten a las pérdidas o ganancias.

21. Fuente: Registro Mercantil Central.

22. El devengo del impuesto es cuando se genera la obligación de pagarlo.

23. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

24. Propiedad de una cosa o un derecho que pertenece en comunidad a varias personas en común sin división entre los mismos.

25. Término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior.

26. Aunque el ministerio fue suprimido en octubre de 2010, su estructura se ha integrado dentro del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, conformando la nueva Secretaría de Estado de Igualdad.

Ha llegado la hora de montar tu empresa
Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña
ISBN edición en papel: 978-84-234-2794-9

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.,
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): enero de 2011

ISBN: 978-84-234-2804-5 (epub)

Conversión a libro electrónico: Víctor Igual, S. L.
www.victorigual.com